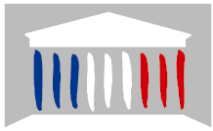

N° 2760

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 II

COMPTES RENDUS DES AUDITIONS

SOMMAIRE

Pages

COMPTES RENDUS DES AUDITIONS MENÉES DANS LE CADRE DES TRAVAUX D'ENQUÊTE 5

1. Table ronde sur l'histoire des musées réunissant des chercheurs (8 janvier 2026 à 9 heures) 7

2. Audition de Mme Rima Abdul Malak, Mme Roselyne Bachelot, et M. Franck Riester, anciens ministres de la culture (8 janvier 2026 à 11 heures) 28

3. Audition réunissant des représentants de la direction générale des patrimoines et de l'architecture (15 janvier 2026 à 9 heures) 53

4. Audition réunissant des représentants du secrétariat général du ministère de la culture (15 janvier 2026 à 13 heures 30) 84

5. Audition réunissant des représentants syndicaux des salariés du musée du Louvre (21 janvier 2026 à 16 heures 30) 110

6. Audition de représentants de l'association des directeurs régionaux des affaires culturelles (26 janvier 2026 à 14 heures) 138

7. Audition du préfet de police et de responsables du ministère de l'intérieur (5 février 2026 à 9 heures) 160

8. 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) 185

9. 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) 208

10. 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) 229

11. 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) 250

12. Audition de M. Didier Rykner, fondateur de *La Tribune de l'Art* (9 février 2026 à 18 heures 30) 270

13. Table ronde réunissant des représentants des syndicats représentatifs du personnel du ministère de la culture (12 février 2026 à 13 heures) 286

14. Table ronde réunissant des acteurs de la conservation du patrimoine (19 février 2026 à 8 heures) 307

15. Table ronde réunissant des responsables de sites patrimoniaux (19 février 2026 à 10 heures) 327

16. Audition de membres de l'ancienne direction du musée du Louvre (19 février 2026 à 18 heures 30) 347

17. 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) 377

18. Audition de Mme Rachida Dati, ministre de la culture (23 février 2026 à 16 heures 30) 392

19. 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) 411

20. 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) 431

21. Audition de M. Philippe Bélaval, ancien directeur général des patrimoines, ancien président du Centre des monuments nationaux (2 avril 2026 à 8 heures 30) 466

22. Audition de Mme Émilie Girard, présidente de la section française du Conseil international des musées (Icom) (2 avril 2026 à 10 heures) 482

COMPTES RENDUS DES AUDITIONS MENÉES DANS LE CADRE DES TRAVAUX D'ENQUÊTE

Les auditions sont présentées dans l'ordre chronologique des séances tenues par la commission des affaires culturelles et de l'éducation.

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

1. Table ronde sur l'histoire des musées réunissant des chercheurs (8 janvier 2026 à 9 heures)

La commission auditionne, sous la forme d'une table ronde, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), les chercheurs : 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* (1).

M. le président Alexandre Portier. Le vol spectaculaire commis au Louvre le 19 octobre dernier a suscité non seulement un émoi légitime mais aussi de multiples interrogations, qui ne sauraient être mises sous le tapis. Nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées n'ont pas vocation à se substituer à la justice ou à la police. Leur raison d'être est de comprendre le fonctionnement de nos politiques publiques, de nos politiques patrimoniales et de la gestion de nos grands équipements culturels. Il s'agit simplement de poser des questions de bon sens : l'argent des Français, celui de leurs impôts, est-il utilisé à bon escient par le Louvre et les musées nationaux non seulement pour acquérir des œuvres et les valoriser mais aussi pour les protéger ? Tout a-t-il été fait ces dernières années ou ces dernières décennies pour adapter la sécurité de nos musées aux menaces de notre époque ? Le pilotage institutionnel et administratif de ces musées et équipements est-il à la hauteur des enjeux ? Le Louvre ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt : ces questions concernent tous les musées de France.

Pour cette première réunion, nous avons souhaité entendre des chercheurs spécialistes des musées afin qu'ils analysent l'évolution du rôle et du fonctionnement de ces institutions et plus largement celle de leur place dans nos sociétés. Nous avons le plaisir d'accueillir M. François Mairesse, professeur à l'université Sorbonne Nouvelle-Paris 3, 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, par visioconférence, et M. Jean-Michel Tobelem, professeur associé à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Messieurs, je vous invite, conformément à l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 à prêter serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(MM. François Mairesse, Dominique Poulot, Paul Rasse et Jean-Michel Tobelem prêtent successivement serment.)

---

(1)https://assnat.fr/a9N9fj

Le but de cette première audition est de comprendre l'histoire de la construction du réseau des musées de France et la place qu'a prise leur sécurisation. Pourriez-vous revenir sur la constitution des premiers musées nationaux et le contexte de leur création ? De quelles institutions sont-ils les héritiers et dans quelle mesure leur création a-t-elle marqué une rupture ? Comment est-on passé des cabinets de curiosité et des collections privées à l'exposition publique des œuvres ?

M. Dominique Poulot, professeur à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. La création des musées nationaux est intervenue en France dans un contexte particulier puisqu'elle est liée à la Révolution, événement monstre de notre histoire nationale qui a fondé la République. Dans les autres nations européennes, c'est vers la moitié du XIX^e^ siècle que l'on assiste à l'émergence de telles institutions. Elles ont été plus directement issues des cabinets particuliers, des collections aristocratiques et, dans le cas du Vatican, de la collection du prince, si j'ose dire.

En France, il faudra attendre Louis XVI et le dernier surintendant des bâtiments du roi, le comte d'Angiviller, pour voir naître le projet d'installer au Louvre un musée, si ce n'est national, du moins consacré à la gloire de la monarchie française, dans un système de représentation proche de celui à l'œuvre à Westminster, à savoir une célébration des grands hommes et des grandes œuvres de la patrie, fondée sur les collections royales.

À part cela, il n'y a pas grand-chose. Sous l'Ancien Régime, aucune initiative n'est lancée par de grands collectionneurs. Les États de Bourgogne créent une sorte de musée à Dijon pour promouvoir une école de dessin, institution philanthropique qui se diffuse au cours du XVIII^e^ siècle pour encourager l'apprentissage à partir de modèles sous l'impulsion des municipalités ou des États de province.

Précisons qu'au XVIII^e^ siècle, le terme de musée n'a pas le sens qu'il a aujourd'hui. Il fait notamment référence au *mouseîon* d'Alexandrie, qui rassemblait une université et des collections où savants et artistes travaillaient, modèle pour lequel les antiquaires proches de *L'Encyclopédie* manifestent un intérêt particulier. Le mot « museum » est aussi régulièrement employé. La Révolution fixe l'acception actuelle : une collection d'objets dans un lieu ouvert au public. Certains parlent de proto-musées pour distinguer ces lieux des musées contemporains.

Il faut insister sur la singularité française. Je n'ai pas besoin de citer Tocqueville : le musée du Louvre est l'héritier d'une hypercentralisation des collections nationales, anciennes collections royales, et du pouvoir politique. Cela explique le statut de monstre qu'a le Louvre si on le compare aux autres musées français et aux musées d'autres pays européens. En Italie, en Allemagne ou au Royaume-Uni, on ne retrouve pas un tel phénomène de centralisation. Je n'emploie évidemment pas le terme de « monstre » dans un sens péjoratif mais pour qualifier la taille de cette institution et l'ampleur des investissements dont elle est l'objet.

M. François Mairesse, professeur à l'université Sorbonne Nouvelle-Paris 3. Il me paraît important d'insister sur les fonctions attribuées aux musées avant le XIX^e^ siècle.

La première est la recherche. Dans le sillage de la logique de Francis Bacon, sont créés des fonds de collections qui ne sont pas destinés au public : pensons à l'Ashmolean Museum d'Oxford et, plus tard, au British Museum. En France, le Jardin des plantes se développe en vue d'un usage scientifique, en particulier sous l'impulsion de Buffon qui réorganise le cabinet d'histoire naturelle.

La deuxième fonction est l'enseignement. Le musée accompagne les académies, davantage ouvertes au public. L'enseignement universitaire étant contesté et perçu comme réfractaire aux idées des Lumières, l'essor de tels lieux constitue un enjeu politique qui, bien sûr, sera au cœur de la période révolutionnaire.

M. le président Alexandre Portier. Comment la notion de patrimoine est-elle envisagée lors de la création des premiers musées nationaux ? Comment le concept de patrimoine national s'articule-t-il avec le développement des musées locaux, notamment au XIX^e^ siècle ?

M. Dominique Poulot. La notion de patrimoine remonte à l'Ancien Régime : patrimoine de l'Église, patrimoine des grandes familles, des « races », comme on disait. Le patrimoine national, quant à lui, est fabriqué d'un coup par la Révolution. Dans ses premières années, il fait l'objet de multiples débats, prises de position politiques à l'Assemblée et initiatives érudites.

On peut résumer ce phénomène complexe en deux mouvements principaux. Il s'agit, d'une part, de ce que Mona Ozouf a fort justement nommé l'ouverture, la grande impulsion de la Révolution ayant été d'ouvrir ce qui était caché et dissimulé : les collections royales constituent bien sûr un enjeu de cette visibilité, elles qui n'étaient auparavant accessibles qu'à très peu. Il s'agit ensuite de l'utilité, évoqué par François Mairesse à travers le lien avec la recherche, l'enseignement et la diffusion des Lumières : les collections doivent être utiles et, pour être utiles, il faut aussi qu'elles soient publiques.

Au cours de la Révolution se pose la question du vandalisme, terme inventé par l'abbé Grégoire dans un de ses fameux rapports : les destructions vont-elles trop loin ou pas assez ? 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. Une prolifération de libelles marqués par un très fort antiféminisme que l'on retrouve dans toute la littérature dirigée contre Marie-Antoinette dénonce les dons faits par le roi à des courtisanes et des femmes de cour. À la dilapidation opérée par la monarchie s'oppose l'idée que le patrimoine sous la République sera fermement défendu, protégé, conservé. La restauration des œuvres d'art est traversée par ce

même débat : ce qui était naguère négligé fera désormais l'objet d'une appropriation publique et de soins savants.

Cette rhétorique se poursuit sous la III^e^ République. Un grand rapport publié en 1905 par Henry Lapauze au nom de la commission mise en place à la demande du sous-secrétaire d'État aux beaux-arts, donc dans un cadre politique officiel, consacre de nombreux développements à la mise en sécurité des musées de province, avec une attention particulière portée à la lutte contre les incendies et au danger des vols.

La sécurité a donc une double valeur : technique mais aussi éminemment politique, comme le montre le discours des différentes administrations.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'aimerais savoir en quoi la gestion des musées se distingue de celle d'autres établissements. Comment analysez-vous l'évolution du financement des musées et de leur organisation ? Quels enjeux nouveaux ont marqué l'ouverture des musées au public ? Comment les pouvoirs publics ont-ils pris en compte leur sécurisation ? À quelle étape, d'après vous, nous situons-nous en ce domaine ? Quel regard portez-vous sur les politiques publiques mises en place ?

M. Jean-Michel Tobelem, professeur associé à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Nous disposons, comme d'autres pays, d'un réseau très étoffé de musées ; il est, aux côtés du réseau de la lecture publique – qui est sans doute le plus important de nos réseaux – mais aussi de celui des conservatoires de musique, de théâtre et de danse, le vecteur d'une grande politique publique d'accès à la culture sur quasiment l'ensemble du territoire national. Notre pays dispose grâce à ces établissements de points d'appui majeurs pour déployer des politiques éducatives, sociales et culturelles mais également des politiques de développement économique qui tiennent à la place qu'occupe le tourisme dans notre pays.

Toutefois un écart important sépare les grandes institutions nationales et les musées des grandes métropoles des petits musées locaux. Des régions hautement touristiques comme la Côte d'Azur ou la région parisienne disposent d'établissements à fort rayonnement mais, dans beaucoup d'autres musées, la part de la fréquentation touristique est relativement faible, soit parce qu'ils se situent dans une région peu touristique, soit parce que les autorités publiques, pour diverses raisons, n'ont pas souhaité mobiliser ces établissements au service du développement touristique, même si beaucoup d'élus, des maires en particulier, considèrent les musées comme des facteurs d'attractivité.

Il faut être 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.

Certes, le réseau de nos musées fait face à des difficultés mais nous avons la chance qu'il soit constitué d'établissements de qualité, ayant fait pour nombre d'entre eux l'objet de rénovations lourdes ces dernières décennies – certains en sont même à leur deuxième ou troisième rénovation. Globalement, ils font l'objet d'un soutien notable de la part des pouvoirs publics.

M. François Mairesse. Pendant longtemps, archives, bibliothèques et musées sont pensés comme un tout au service de l'éducation et de la recherche, à l'image du mythique *mouseîon* d'Alexandrie. La plupart des cabinets constituent des ensembles intégrant collections d'objets et de livres. Beaucoup d'établissements au XIXe siècle sont encore conçus selon ce principe unificateur : un même bâtiment rassemble bibliothèque et musée.

Toutefois, progressivement, bibliothèques et musées vont s'éloigner l'un de l'autre au point qu'aujourd'hui, un responsable de bibliothèque considérerait qu'il ne partage plus rien avec un musée – Jean-Michel Tobelem et moi avons mené une recherche sur ce sujet il y a quelques années. Les bibliothèques sont en majorité consacrées à la lecture publique, même si les bibliothèques de conservation jouent un rôle majeur en matière de préservation du patrimoine. Ce qui distingue ces institutions, c'est la fréquentation, donc la part du tourisme. Le nombre de visiteurs, anecdotique au XIXe siècle – où les rapports d'activité évoquent d'abord l'organisation, les restaurations ou, bien entendu, les acquisitions –, a pris une importance croissante pour les musées, *a fortiori* à partir des années 1980, où le tournant commercial, d'abord opéré au Royaume-Uni et aux États-Unis, s'est imposé dans une logique néolibérale. Cette question est désormais au cœur du rôle économique que sont appelés à jouer les musées, pour les touristes comme pour les nouveaux visiteurs nationaux qu'il s'agit d'attirer.

M. Dominique Poulot. Dans l'histoire de l'institution muséale, les difficultés financières sont une constante. Lorsque Bonaparte et Chaptal décident d'envoyer des œuvres du Louvre aux musées de province – initialement au nombre de douze – se pose la question de financer leur transport et leur restauration. On observe un début de tractations entre l'État central et ce qu'on appellerait aujourd'hui les collectivités locales : « On peut vous aider mais à condition que vous vous aidiez vous-mêmes. » Il est exigé des villes destinataires qu'elles investissent dans des locaux adaptés, dûment isolés et équipés pour résister au feu, avant de recevoir les œuvres, notamment des toiles récompensées au salon, faisant partie des achats de l'État. La sélection se fait de façon assez aléatoire, ou est orientée par les députés locaux.

La création d'une caisse des musées a constitué le premier effort pour tenter de résoudre ce problème du financement. Elle n'est d'ailleurs pas sans lien avec ce qui a motivé la création de votre commission d'enquête puisqu'elle a été abondée grâce à une part des profits tirés de la vente des joyaux de la Couronne qui furent aussi versés aux hôpitaux publics et aux œuvres de charité. Malgré tout, les fonds sont demeurés insuffisants et il a été fait appel à la philanthropie privée et aux

sociétés des beaux-arts. La philanthropie des Rothschild est venue doubler le soutien de l'État grâce à des envois aux musées des beaux-arts.

Au début du XX^e siècle, entre 1905 et 1908, des réflexions sont menées, notamment par Henry Lapauze, sur l'instauration d'un droit d'entrée dans les musées afin de dégager des ressources pour le bon fonctionnement des établissements. Ce besoin d'argent se manifeste encore aujourd'hui : il est intimement lié aux politiques publiques et aux politiques locales menées en matière de musées.

M. Paul Rasse, professeur à l'université Côte d'Azur. *(Tout au long de son intervention, M. Paul Rasse diffuse des documents projetés sur écran.)* La question du patrimoine s'est posée à la Révolution française : fallait-il supprimer les collections royales au motif qu'elles représentaient l'Ancien Régime et étaient ultrapolitiques, ou les conserver ? Le choix a été fait de les conserver et de les transporter au Louvre pour les rendre accessibles et visibles par tous.

Il faut rappeler que, jusqu'à une époque relativement récente, l'image n'existait pas ; pour documenter l'histoire de l'art, il était donc nécessaire de créer un lieu dans lequel rassembler les œuvres pour les classer et les étudier. Le musée jouait un rôle scientifique de panoptique du savoir, dans lequel des collections immenses étaient regroupées pour les donner à étudier à des experts, des artistes, des scientifiques de l'histoire naturelle – science reine au XIX^e siècle, période d'exploration du monde et de recensement de sa diversité – et des chercheurs, dans les trois domaines que sont la technique, les sciences naturelles et les beaux-arts. La question de l'accueil du public n'est apparue que par la suite.

Comme l'a mis en exergue Bruno Latour, pour constituer une science, il faut créer une institution qui, dans son architecture même, fasse autorité et incarne la connaissance, en rassemblant des objets et en imposant la parole des scientifiques. Au Muséum national d'histoire naturelle, Jussieu a imposé ses propres méthodes de classement et d'organisation, et sa taxinomie a été reprise par l'ensemble des musées du monde afin de permettre la comparaison et l'accumulation des connaissances.

Par la suite, les musées ont commencé à crouler sous leurs collections, qui ont alors été accumulées dans les caves. À partir du XX^e siècle, la recherche s'est déplacée dans les universités et le rôle des musées est devenu secondaire dans ce domaine. De plus, en raison de l'apparition de l'image, ces lieux d'accumulation et d'exposition sont devenus moins indispensables. Dans les années 1950, 1960 et 1970, le musée, en tant que lieu d'organisation des connaissances et de recherche, était en crise, ses fonctions étant moins perceptibles que par le passé. Certains établissements sont quasiment tombés en ruine : le Muséum national d'histoire naturelle a dû être fermé, parce qu'il pleuvait à l'intérieur de la grande galerie et qu'il posait des problèmes de sécurité : les bonbonnes dans lesquelles étaient conservés les spécimens faisaient du musée une potentielle bombe en plein Paris. Tout le monde, y compris l'État, s'est désintéressé de ces lieux. 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 ». Hugues de Varine, directeur de l'Icom, le Conseil international des musées, déclarait à la même époque : « Le musée en tant qu'institution consacrée par la tradition était en train de mourir, malgré les efforts déployés de toute part pour lui inventer un avenir. »

C'est finalement une troisième fonction qui a changé la donne, lorsque le musée est devenu un espace de communication sur les collections. Jusque dans les années 1970, il fallait adresser une demande spécifique pour entrer au Muséum d'histoire naturelle (MNHN) ; les visiteurs y étaient donc peu nombreux et l'établissement n'avait pas pour vocation d'accueillir du public. Cette nouvelle fonction a donc modifié le rôle des musées, qui ont alors fait le choix de ne présenter qu'un dixième, un vingtième, parfois un quart de leurs collections et d'entreposer le reste dans leurs sous-sols – quatre étages ont été creusés à cet effet sous le Muséum national d'histoire naturelle. Les musées se sont complètement réorganisés pour accueillir le public et lui réserver leurs plus beaux espaces.

Le musée contemporain s'organise désormais autour de trois grandes fonctions. Il 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. Il est ensuite un lieu de recherche, qui fonde la légitimité du discours tenu par le musée. Ce sont d'ailleurs des commissions d'experts ou des universitaires qui préparent les collections – en cette période de *fake news*, ce qui est exposé dans un musée est généralement considéré comme vrai. Il est enfin un lieu d'exposition, ce qui a radicalement transformé l'institution. Lorsque le Louvre a été rénové, la construction de la pyramide avait pour objectif de rendre visible l'entrée du musée, laquelle était difficilement identifiable auparavant, afin d'en faciliter l'accès. À partir de ce moment-là, les élus politiques et la société tout entière ont commencé à s'intéresser au musée, considérant qu'il était un lieu à défendre et à financer.

Tous les conservateurs réfléchissent désormais à la manière de mieux accueillir un public toujours plus nombreux. Cela se traduit non seulement sur le plan architectural, mais aussi sur le plan organisationnel : le musée devient un lieu intégrant des espaces d'accueil du public, de conférences, de médiation ou encore d'animation. Il est aussi un lieu de rencontres immersif, sensible, émouvant, surprenant. Si l'on observe le comportement du public, on s'aperçoit que, comme dans les cathédrales, celui-ci reste silencieux et apprécie, dans le calme, les œuvres présentées.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour la présentation de ce PowerPoint. Je constate que la question de la sécurité dans les musées n'est pas nouvelle.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Cette dimension historique est effectivement très précieuse. Dans les années 1980, la mission du musée a profondément évolué, avec la volonté, outre sa vocation première de recherche, de

l'ouvrir plus largement au public, ce qui a posé la question des moyens nécessaires à son accueil. Des travaux de rénovation ont été menés au Louvre – vitrine, en quelque sorte, de cette nouvelle politique –, pour faire face à l'augmentation exponentielle du nombre d'entrées – on est passé de 2 millions de visiteurs à l'époque à un objectif de 4 millions ; ils sont désormais 9 millions.

Néanmoins, les choses évoluent et différentes politiques publiques peuvent être menées – même si un réseau des musées nationaux a été créé. J'aimerais donc recueillir votre sentiment sur les enjeux que posent l'accueil d'un public toujours plus nombreux et la tarification du billet d'entrée. Alors que certains pays défendent une culture de la gratuité, les trois grands établissements que vous avez cités s'en éloignent fortement. S'agit-il d'une rupture totale ? Serait-il envisageable de limiter la hausse significative du prix des billets ?

Enfin, quel est votre regard en matière de sécurité, dans la mesure où il y a de plus en plus de visiteurs : la problématique est différente selon que l'établissement en accueille 2 millions, 4 millions, 9 millions ou 12 millions, comme ce pourrait bientôt être le cas. S'agit-il d'une problématique nouvelle ? Et y a-t-il déjà eu, dans le passé, des périodes marquées par des vols dans les musées ? Je rappelle que notre commission d'enquête résulte du constat que neuf établissements, en plus du Louvre, ont fait l'objet dernièrement d'intrusions et de vols.

M. Jean-Michel Tobelem. Je comprends l'impératif de communication ; néanmoins la finalité d'un musée reste avant tout l'éducation, dont nous avons peu parlé. Comme l'a souligné François Mairesse, les musées et les bibliothèques partageaient autrefois un même *ethos* dans la mesure où ils accomplissaient le même travail. Les bibliothèques sont restées le premier lieu de rencontre du public avec la culture – livres, musique, etc. –, ce qui doit s'accompagner, logiquement, de la gratuité : si l'intérêt général commande que les citoyens se familiarisent à la lecture et à la culture, toute barrière à l'entrée serait contre-productive. Par conséquent la notion de coût, que tout élu de la République a à l'esprit, doit être mise en perspective de cet enjeu. Les élus nous expliquent souvent, dans des réunions, que les piscines municipales coûtent très cher ; néanmoins, la question du coût ne se pose pas puisqu'il s'agit de rendre un service à la population : il est préférable que les gens sachent nager ou qu'ils puissent exercer une activité sportive. À ce titre, le Conseil international des musées, qui réunit 60 000 professionnels du monde entier, considère que le musée est une institution éducative sans but lucratif.

Par conséquent, 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. Le professeur Dominique Poulot a parlé tout à l'heure du Louvre comme d'un monstre : il regroupe en effet plusieurs musées en un et il est totalement impossible de l'appréhender en une seule visite, ni d'arpenter toutes ses salles au cours d'une même journée – à supposer qu'elles soient toutes ouvertes. Visiter le Louvre est épuisant. La meilleure solution consisterait à permettre aux gens de revenir aussi souvent que possible – même si c'est plus facile à envisager pour les Franciliens ou ceux qui sont proches de Paris que pour le public étranger. Ce n'est toutefois pas réaliste, d'autant que les contraintes de réservation, relativement compliquées, ne permettent pas de décider au dernier moment, en passant devant le Louvre, de le visiter.

Les conditions tarifaires posent question depuis de nombreuses années. S'agissant des modèles étrangers, on peut observer les pratiques de nos voisins britanniques, à Londres : toutes les collections permanentes des musées nationaux – British Museum, Tate, Victoria and Albert Museum, Musée d'histoire naturelle ou Musée des sciences – sont gratuites ; en revanche, les expositions temporaires, elles, sont onéreuses – c'est le prix à payer. À Washington, capitale fédérale des États-Unis d'Amérique, les musées du Mall, de la Smithsonian Institution ainsi que la National Gallery, qui n'en fait pas partie, sont entièrement gratuits, que ce soit pour les collections permanentes ou les expositions temporaires. Ces musées fédéraux sont issus du legs d'un Britannique excentrique, James Smithson, qui a donné une grosse somme d'argent au Sénat américain avec pour instruction d'en faire ce qu'il voulait ; il a finalement été décidé de créer des centres de recherche et des musées, lesquels forment désormais le principal complexe muséal sur le plan international. Il s'agit donc bien d'un choix de politique publique.

M. François Mairesse. On parle beaucoup du Louvre, mais il faut souligner que le paysage muséal est très hétérogène et complexe. D'un point de vue administratif, on a longtemps fait une différence entre les musées de beaux-arts, gérés par le ministère de la culture, et les musées de sciences naturelles qui relevaient plutôt de l'éducation nationale ou du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). On retrouve d'ailleurs cette distinction à l'étranger, où il est question de *museums* et de *galleries*, ces dernières désignant les musées d'art. L'idée d'un « tout » homogène s'est développée après la seconde guerre mondiale, avec la création du Conseil international des musées – auparavant, l'Office international des musées ne regroupait pas les musées de sciences.

Les politiques d'exposition et de démonstration diffèrent selon les établissements : si les muséums peuvent se permettre de présenter des moulages à la place d'objets authentiques, il est plus difficile, en revanche, d'exposer une copie de *La Joconde*… La question de l'authenticité est donc plus centrale pour les musées de beaux-arts. Cette distinction est encore plus prononcée pour les bibliothèques, selon qu'il s'agit de bibliothèques publiques, universitaires ou de conservation : dans les premières, il est possible d'opérer ce que l'on appelle du désherbage, c'est-à-dire sortir certains objets des collections, alors que c'est impossible dans celles dites de conservation.

Nous n'avons conservé qu'une seule définition du musée, ce qui entraîne des difficultés puisque ces structures n'ont pas tous les mêmes objectifs. En raison du développement du tourisme mondial, des établissements tels que le Louvre sont devenues une catégorie à part entière, des sortes de musées superstars, avec leur propre logique, notamment en matière de financement, parce qu'ils peuvent capter du mécénat – ce qui est plus compliqué pour les petits établissements.

Le prix du billet d'entrée a toujours été un sujet polémique ; Lapauze en parlait déjà au début du XX^{e} siècle. Certains responsables considèrent que cela ne rapporte rien, tandis que d'autres estiment qu'on ne peut pas s'en passer. Il est vrai que les musées qui sont gratuits et financés par les pouvoirs publics en gestion directe pâtissent de procédures administratives très lourdes, qui impliquent des réunions, des signatures et des vérifications – c'est ce qui a d'ailleurs conduit à la création d'une caisse et à l'instauration de la Réunion des musées nationaux, afin d'être plus efficace –, alors que la gestion privée, elle, est plus habile. Il y a donc toujours eu une tension entre ces deux éléments ; sans oublier la logique du don.

Jean-Michel Tobelem a évoqué la gratuité des musées britanniques. Rappelons toutefois qu'au début des années 1980, lorsque Margaret Thatcher était première ministre, ils avaient vu leurs subventions gelées et obtenu, en contrepartie, davantage d'autonomie, y compris pour développer des politiques budgétaires à une époque où l'inflation était de plus de 10 %. Les musées nationaux avaient donc dû instaurer, à contrecœur, la tarification de leurs billets d'entrée. C'est finalement le gouvernement de Tony Blair qui a restauré la gratuité des musées devenus payants – tels que le Victorian and Albert Museum, le Musée des sciences, le Musée d'histoire naturelle, etc. –, en octroyant un financement adéquat. Cela suppose donc non seulement d'opérer un choix politique mais aussi d'accorder des financements importants. C'est à cette même époque qu'à l'initiative de Bertrand Delanoë les musées de la ville de Paris, qui étaient payants, sont devenus gratuits. Il a fallu trouver un budget et faire des choix, mais certains responsables ont considéré que ceux-ci avaient été faits au détriment des politiques d'acquisition.

Lorsque, à partir des années 1980, le marché a été ouvert, on a laissé les musées développer des politiques tarifaires. C'est devenu pour le Louvre l'un des principaux leviers, du fait de la fréquentation touristique – ce qui n'est pas du tout le cas pour les musées de taille modeste, où la politique tarifaire revêt des enjeux différents. Néanmoins, cette tarification a pour corollaire l'impossibilité de se rendre au musée autant qu'on le souhaiterait : s'il est facile d'entrer à la National Gallery ne serait-ce qu'un quart d'heure, c'est plus compliqué de le faire dans un musée où il faut acquitter un droit d'entrée d'une vingtaine d'euros. Ce sont donc des choix politiques importants, qui ont des conséquences sur certaines pratiques muséales.

On observe des problèmes de sécurité depuis la création des musées. Durant la Révolution, les joyaux de la Couronne ont fait l'objet d'un vol considérable ; on s'est alors rendu compte que certains lieux suscitaient de l'intérêt. Dans les années 1980-1990, des vols ont été commis par des personnes isolées, des cleptomanes qui

parcouraient les musées européens pour dérober des objets, avec le désir de faire quelque chose de défendu. Il y a aussi eu quelques vols organisés. Dès lors qu'un pays est en difficulté, notamment en cas de guerre ou d'invasion, les musées en pâtissent, au même titre que les églises, d'ailleurs. Ce sont des lieux dans lesquels il est possible d'accéder rapidement à des objets qui pourront ensuite être fondus ou revendus, et dont les mesures de sécurité sont parfois moins fortes que dans des bijouteries spécialisées.

Les biens dérobés sont généralement des objets spécifiques – c'est rarement la collection tout entière. Dans les muséums d'histoire naturelle, il y a eu par exemple, durant les quinze à vingt dernières années, énormément de vols de cornes de rhinocéros, car leur valeur était plus élevée que celle de l'or. Dès lors qu'un marché s'avère fructueux, des filières spécifiques s'organisent. Mais si le marché n'est pas très rentable, les vols sont moins importants : la revente des collections de spécimens d'histoire naturelle n'est pas très intéressante. C'est le cas pour plusieurs établissements de technologie ou des arts et traditions populaires, etc. En revanche on observe depuis toujours, dans les musées de beaux-arts, des vols d'objets spécifiques, même si cela ne fait pas toujours l'objet de publicité. Bien sûr, plus l'établissement est important, plus il accueille du public, plus son image est médiatisée, et plus les risques sont élevés.

M. Paul Rasse. Permettez-moi d'insister sur un point : les musées sont les lieux de conservation d'œuvres authentiques. Tout le monde a vu 2 000 fois *La Joconde* – parfois très bien reproduite – et puis un jour, on fait la queue pendant une heure pour voir l'original. On la voit sans doute moins bien que sur un ordinateur, mais on la voit dans ce lieu fait pour contempler les œuvres. Le musée est ce lieu où sont montrées des œuvres originales, à partir desquelles on peut tenir un discours dans une perspective d'éducation, de partage des connaissances et de sensibilisation à la valeur du patrimoine.

Augmenter fortement les tarifs des billets, comme l'ont fait certains lieux privés, empêche ou restreint fortement l'accès aux collections. Il me semble important de conserver les musées, qui 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. Il est nécessaire de garantir l'accès aux musées grâce à des tarifs modestes.

Mme Céline Calvez (EPR). Vous avez montré que la création des musées correspond à des objectifs de recherche et de conservation, mais aussi à des ambitions éducatives et de démocratisation culturelle. Les musées ont été de plus en plus ouverts au public, avec des mises en espace et des scénographies qui ont abouti au retrait de certaines œuvres ; la proportion d'œuvres mises en réserve est de plus en plus importante. Et lorsque les œuvres sont facilement consultables par ailleurs – quand il en existe des photographies ou des reproductions –, les musées connaissent des crises de fréquentation.

Depuis quelques années existent en France des centaines de Micro-Folies : des musées numériques installés aussi bien dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) que dans les zones rurales – ma circonscription en compte deux. Cette manière de montrer des milliers d'œuvres, avec lesquelles il est possible d'interagir – de zoomer, par exemple –, a pour but d'inciter les visiteurs à se rendre dans les musées.

Compte tenu de l'évolution que vous avez évoquée, qui part de la recherche et va jusqu'à la démocratisation culturelle et la volonté de protection des œuvres, on pourrait, de manière un peu provocatrice, poser la question suivante : pour garantir la protection des œuvres, pourquoi ne pas fermer complètement les musées ? À l'inverse, ne faudrait-il pas consacrer l'expérience muséale physique ? Comment la valoriser pour justifier de pertinents investissements ? Comment développer une complémentarité entre les atouts du numérique et le besoin de ressentir physiquement la culture ?

M. Dominique Poulot. Le mot « recherche » est beaucoup revenu depuis le début de cette audition. Une comparaison internationale permet de pointer une remarquable singularité française : nos conservateurs de musées nationaux sont quasiment les seuls au monde à ne pas devoir être titulaires d'un doctorat ; ils sont formés par l'Institut national du patrimoine (INP). Dans tous les autres pays du monde, les musées recrutent directement des conservateurs titulaires d'un doctorat, un PhD. Lors des congrès internationaux, les conservateurs français expriment souvent leur frustration de ne pas voir figurer ces trois lettres devant leur nom.

Au-delà de cet enjeu de statut, cette situation pose un problème, notamment académique : les musées français n'ont pas suffisamment développé une culture de la recherche. Les grands musées – nous avons notamment évoqué le Louvre et le musée d'Orsay – se dotent désormais de centres de recherche, mais cette démarche est très récente. Il nous faut prendre conscience de notre retard en la matière, suffisamment important pour être connu sur la scène internationale ; je n'irai pas jusqu'à dire que nous sommes moqués, mais certaines discussions sont parfois un peu rudes. Tous les musées ne sont cependant pas concernés : le MNHN, dont nous avons parlé, est par nature différent ; le Cnam est une institution d'enseignement supérieur et de recherche.

Madame la députée, vous avez également évoqué la disparition des œuvres physiques en raison de leur mise en réserve. Dans les grands musées d'art ou d'archéologie, environ 5 % des pièces sont exposées, le reste étant placé en réserve. Une telle situation est normale : il n'existe pas de modèle muséal permettant d'exposer toutes les pièces. À cet égard, le rapport de la Cour des comptes pose problème aux professionnels des musées – nous en parlerons sans doute. L'idée selon laquelle tout ce qu'on achète doit être immédiatement exposé n'est pas réaliste – à moins d'organiser une exposition consacrée aux acquisitions récentes. La recherche se fait à partir de fonds muséaux et de spécimens qui ne peuvent tous être exposés.

Cette question de la disparition des œuvres est contre-intuitive : plusieurs grandes manifestations muséographiques récentes vont à l'encontre de l'invisibilité des réserves. Ainsi, à Londres, le Victoria and Albert Museum a transféré ses réserves dans un vaste hangar où tout est visible. L'idée sous-jacente est la suivante : si une collectivité paye pour détenir une collection, elle doit pouvoir la voir. Il est donc possible de voir, exposés de manière brute, des dizaines de milliers d'objets que personne n'avait vus auparavant. Cette stratégie consistant à donner à voir les réserves peut être critiquée – c'est un bric-à-brac, un grenier –, mais elle a le mérite de mettre en contact les membres de la communauté avec ces objets. Ce phénomène n'a pas vraiment pris en France, alors qu'existent en Europe plusieurs réalisations très concrètes, parfois spectaculaires.

Les vols sont aussi fréquents dans les bibliothèques que dans les musées. On a toujours volé dans les bibliothèques, à partir du moment où les biens présentaient une valeur suffisante à la revente – ou parce qu'on avait affaire à des obsédés de tel ou tel document. Par ailleurs, les vols ne sont pas corrélés à la fréquentation d'un musée : on vole beaucoup plus dans les musées déserts, parce que c'est beaucoup plus facile.

Lors de la visite du musée des beaux-arts d'un pays européen – que je ne citerai pas –, il m'a été expliqué que le Picasso qu'il détient n'était pas exposé, mais rangé dans le coffre-fort d'une banque pour des raisons de sécurité. Je ne souhaite pas que la France devienne ce genre de pays, où les chefs-d'œuvre sont entreposés dans des coffres-forts plutôt qu'exposés dans des musées.

Enfin, rappelons que la notion de copie a beaucoup évolué. Au XIX^{e} siècle, il était tout à fait admissible d'exposer une réplique ou une copie en plâtre. C'est devenu ensuite impossible, pour des raisons complexes relevant de l'histoire culturelle et de l'histoire du goût, et sans doute de certaines formes de fétichisation. Désormais, il serait inimaginable de montrer un musée de copies, dont les originaux seraient conservés dans des coffres-forts – à tout le moins s'agissant des musées d'art. La situation est quelque peu différente pour les musées d'archéologie, les technologies 3D permettant de remplacer les originaux – cela a été fait pour certains éléments du Parthénon, par exemple. Dans des musées d'ethnologie, il a été possible de restituer des pièces originales aux communautés, en leur demandant d'en fournir une reproduction. Des possibilités existent, mais elles sont réduites par rapport aux enjeux d'authenticité.

M. Paul Rasse. Des réserves sont désormais visitables en France : à Marseille, le Mucem (musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée) ne présente que 5 % de ses collections, mais il a créé un centre de conservation et de ressources dont une partie est spécialement aménagée pour la visite. De même, une partie des collections du musée des arts et métiers est entreposée en banlieue parisienne et peut être visitée. L'idée selon laquelle le musée conserve des œuvres reste centrale.

Peut-être n'est-on pas obligé de ne voir que des originaux mais, pour les visiteurs, il importe de savoir que l'essentiel des œuvres vues sont des originaux. Toutefois, la limite entre les deux n'est pas si importante. Les Micro-Folies sont une façon intéressante de démocratiser la culture et de la faire connaître mais, pour les visiteurs, encore une fois, il importe de se trouver devant les œuvres originales, dans le lieu qui les abrite. À titre d'exemple, *Guernica* est devenu une œuvre essentielle, autour de laquelle s'organise le musée Reina Sofia de Madrid. Elle a beau avoir été reproduite des milliers de fois, sous différentes formes, se retrouver face à cette œuvre, dans ce musée, est une expérience unique, qui change tout. Les visiteurs recherchent cette rencontre essentielle avec les œuvres d'art originales, en particulier les plus célèbres d'entre elles.

Les vols sont un sujet important. Des œuvres majeures ont également été volées dans les églises, qui n'ont pas les moyens de les protéger. Il faut faire en sorte de les sauvegarder aussi bien que possible. Toutefois, mis à part quelques grands musées, l'essentiel n'est pas tant de garantir la sécurité absolue des œuvres que de faciliter cette rencontre entre le grand public et les œuvres originales.

M. Jean-Michel Tobelem. Le programme des Micro-Folies est coûteux et mérite à ce titre de faire l'objet d'une évaluation. Il présente notamment le paradoxe d'avoir installé des structures dans des villes disposant de musées : or, si l'on prétend amener des individus vers les musées par le biais de la contemplation d'œuvres numérisées, autant les emmener directement dans les musées.

Par ailleurs, ce programme ne prend tout son sens que s'il s'inscrit dans une démarche de mobilité, comme les programmes de cinéma ou de théâtre itinérant ; il s'agit d'aller au-devant des gens. Il peut également présenter une véritable utilité dans des territoires plus difficiles d'accès, tels que les zones de ruralité profonde ou les villages de haute montagne. Mais l'intérêt des Micro-Folies est beaucoup plus limité s'il s'agit de les installer dans une ville-centre. Enfin, le système de reproductions d'œuvres d'art fonctionne plus ou moins bien selon les publics. Il est particulièrement efficace grâce au travail des animateurs, qui déploient une pédagogie active à partir des collections.

Les musées français possèdent d'immenses ressources numériques, qui appartiennent au domaine public. De quelle façon les rendre disponibles auprès de la communauté des citoyens – y compris à l'échelle internationale, comme le font de grands musées internationaux –, compte tenu de leur potentiel pédagogique ?

En France, la protection des œuvres numérisées appartenant au domaine public soulève une difficulté, qui est que l'exposition de la culture française et son influence dans le monde s'en trouvent restreintes. Ainsi, à l'occasion d'une recherche sur internet, les gens tombent plus facilement sur les œuvres du Rijksmuseum ou du Metropolitan Museum of Art que sur les nôtres, ce qui amoindrit la capacité de rayonnement des ressources culturelles françaises.

Vous avez raison sur un point : pour garantir l'intégrité maximale des œuvres, il faut les enfermer dans les coffres-forts sécurisés de banques. Nous disposerions alors d'une capacité considérable de transmission de ce patrimoine aux générations futures – pendant 5 000, 10 000 ou 100 000 ans ; en revanche, nous perdrions le bénéfice de disposer d'espaces publics, comme le sont les bibliothèques. Or, dans nos villes contemporaines, de tels espaces, où les gens se retrouvent, ne sont pas si nombreux – en dehors des centres commerciaux. Les musées sont très importants pour la cohésion sociale, pour permettre la rencontre entre les citoyens, en dehors même des missions émancipatrices qui leur sont assignées.

M. François Mairesse. 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.

Travailler avec des substituts a toujours été pratiqué, notamment avec des moulages ; c'est encore le cas, notamment en paléontologie. Il faut à cet égard faire une distinction entre les objets et les œuvres d'art, qui ne constituent qu'une très petite partie des collections muséales ; les musées d'arts ne représentent qu'une fraction de l'ensemble des musées, dont les enjeux sont assez différents.

Un grand musée des copies avait été ouvert en 1870 ; il a fermé un an plus tard, en raison de sa très faible fréquentation. Plus tard, André Malraux a cherché à développer des Louvre en province, présentant des reproductions d'œuvres ; le projet a finalement été abandonné. Dans la confrontation avec un objet, en particulier avec une œuvre, la question de l'authenticité joue un rôle – sensiblement le même qu'avec les reliques. Les reproductions ne seront jamais que des reproductions, d'autant que l'œuvre originale est liée à son lieu d'exposition – et à l'esprit de ce lieu. Le Louvre est un monument qui a traversé les siècles, dans lequel on entre comme dans une cathédrale, pourrait-on dire. Voir une copie de *La Joconde* dans un autre musée n'aurait pas le même impact.

Je connais bien les Micro-Folies, que l'université Sorbonne Nouvelle utilise pour former ses étudiants en médiation culturelle. Ces infrastructures légères permettent d'atteindre des zones ne disposant pas d'institutions culturelles importantes. Il convient de saluer cette souplesse, surtout lorsqu'elle est accompagnée du travail des médiateurs. Sans ce travail, la Micro-Folie en tant que telle, avec son dispositif numérique, ne représente que très peu de choses. Cela démontre le pouvoir de la médiation et le rôle fondamental de l'humain dans la

transmission. C'est pourquoi certaines Micro-Folies jouent un rôle remarquable, tandis que d'autres, dépourvues de médiateurs, n'ont pas de succès.

Ces dernières années, la question de la sécurité des collections a été reléguée tout en bas de la liste des priorités. Il est évidemment moins prestigieux d'inaugurer des réserves ou des PC de sécurité, qui sont des espaces secondaires par rapport à leur mission première, plutôt qu'une nouvelle salle d'exposition ou un lieu de conférence. Cependant, un important travail a été effectué concernant les réserves et les inventaires, notamment à la suite de travaux du Sénat. Le travail d'inventaire, particulièrement important, a donné lieu à la mise en œuvre du récolement décennal. Son développement, ces dernières années, résulte d'un intérêt pour les collections qui ne sont pas visibles et qui abritent parfois les œuvres les plus fragiles.

Le Louvre s'est beaucoup investi pour développer et construire une réserve externe à Liévin, qui est une infrastructure remarquable, bien qu'elle soit éloignée du musée. En France, un grand nombre d'établissements ont misé sur la construction de nouvelles réserves, parfois partagées, considérant ce chantier comme prioritaire. Celui-ci pourrait être prolongé, à l'échelle nationale, par un travail de réflexion sur l'adaptation du niveau de sécurité aux différentes catégories d'objets et d'œuvres, et par un audit plus général – comme celui mené sur les réserves et les inventaires.

M. Lionel Duparay (DR). Je vous remercie de votre présentation de l'évolution des musées, depuis les expériences privées de récolement de collections jusqu'à leur anonymisation et leur installation dans des musées, les rendant accessibles au grand public. Le Louvre rassemble ainsi plusieurs musées en un seul, qui nous semble aujourd'hui central en matière de diffusion culturelle. Il réclame désormais une modernisation très coûteuse, compte tenu notamment de sa taille.

Vos propos soulèvent des questions centrales : qu'est-ce qui constitue une collection et qu'est-ce qui justifie la qualification de « musée » ? Nos territoires abritent de nombreux musées liés au patrimoine ou à l'histoire locale, quand ils ne sont pas issus de la collection d'un particulier. Ces lieux modestes abritent parfois des pépites ou des objets encore non recensés ; il arrive même de trouver l'œuvre oubliée d'un grand peintre dans une brocante ou chez un particulier – des émissions télévisées s'en sont fait l'écho. Comment identifier et protéger ce patrimoine, parfois dispersé sur le territoire ?

Les vols perpétrés dans des musées locaux suscitent un émoi très profond, reflétant la sensibilité des gens pour leur patrimoine et leur histoire. D'une certaine manière, plus les musées sont locaux, plus les gens s'en sentent proches et souhaitent la conservation de ce patrimoine. De plus, la protection du patrimoine local permettrait sans doute d'accepter plus facilement les efforts consentis pour celle du patrimoine national. Il me semble nécessaire de s'appuyer sur ces institutions locales pour démontrer l'importance des institutions nationales.

Il a été question dans vos propos des églises : ce sont des lieux gratuits où sont présentées des œuvres dans un contexte particulier, un contexte religieux. Les Français sont également très attachés à ce patrimoine-là, dont la protection soulève des interrogations.

Enfin, les réserves constituent une immense partie de notre patrimoine. Sans parler de vols, il est souvent question de disparition d'œuvres dans ces réserves. S'il est spectaculaire de voler des œuvres exposées, en raison du vide qui en résulte, la disparition des œuvres dans les réserves est plus difficile à percevoir : lorsqu'elle est constatée, on ignore à quand elle remonte. Comment appréhender la sécurisation des réserves, qui contribueront probablement à de futures expositions ?

M. Dominique Poulot. Pour ce qui est de la connaissance des objets, je veux à mon tour rendre hommage à Jacques Sallois, ancien directeur des musées de France, qui a mené à bien une opération de récolement ayant contribué de manière déterminante à placer les opérations d'inventaire, dont les premières remontent à l'an II, au centre des préoccupations.

S'agissant des patrimoines locaux, les musées de province abritent parfois, à la suite de donations, des objets « exotiques », en tout cas étrangers à la localité où ils se trouvent, qui font quasiment de ces « petits » musées des centres internationaux. Je pense, par exemple, au musée de Boulogne-sur-Mer, pour sa collection de masques, ou à celui d'Auch, pour sa collection de plumes précolombiennes. Il faut donc saluer la politique des musées de France qui, au cours des dernières décennies, a fait de ces petits musées des centres de ressources à la faveur d'échanges internationaux et d'expositions temporaires de qualité internationale.

L'une des missions de l'INHA (Institut national d'histoire de l'art) consiste, du reste, à recenser dans l'ensemble des musées de France les objets d'origine islamique ou asiatique, par exemple, et à en dresser le catalogue, si bien que la vision mondiale des musées de France est actuellement bien meilleure que celle qu'en avait la génération précédente. Dans un contexte de mondialisation, il est important de montrer que les collections des musées de France incluent l'héritage colonial et sont en partie le fruit d'explorations passées et de collectionnismes divers.

Il convient de signaler, à cet égard, l'intérêt de l'opération Arts de l'islam : un passé pour le présent, qui, en 2021 et 2022, a mis sur pied, à partir du département des arts de l'islam du Louvre, une collaboration très étroite avec les musées de province, qui a abouti à l'organisation de dix-huit manifestations – la remarquable collection du musée d'Angoulême, qui était connue des seuls spécialistes, a été exposée à cette occasion. Cette question est intéressante pour votre commission : le rapport entre les collections nationales parisiennes et l'ensemble de ces collections locales est difficile à penser mais on pourrait envisager des interactions très importantes.

En ce qui concerne la sécurité, je tiens à signaler la fragilité juridique de la situation de certaines institutions qui disposent de collections d'une richesse considérable ; je pense aux Frac (fonds régionaux d'art contemporain), qui ont un statut d'association, ou aux artothèques, créées dans les années 1980.

M. Paul Rasse. La question du récolement est effectivement essentielle. D'abord, l'inventaire du patrimoine national permettra à nos enfants et à nos petits-enfants d'accéder aux objets conservés dans les réserves, et aux conservateurs de revisiter leurs collections à la lumière des problématiques du moment. Ainsi, un petit musée de Cannes a organisé une très belle exposition sur la représentation de la femme en allant chercher des œuvres partout en France, notamment dans les différentes réserves. De même, on a redécouvert récemment l'intérêt et l'importance de l'art du XIX^{e} siècle, qui a été très longtemps qualifié de pompier et négligé pour cette raison. Il est donc essentiel que les œuvres soient incessibles, protégées, où qu'elles soient, et accessibles grâce aux banques de données.

Par ailleurs, on parle plus souvent des grands musées que de la myriade de petits musées implantés sur l'ensemble du territoire, qui sont pourtant importants en ce qu'ils rassemblent les communautés d'ouvriers, d'artisans…

Enfin, le fait que le mot « musée » n'est pas protégé me paraît problématique. On voit, par exemple, de multiples « musées de la torture » censés horrifier les visiteurs.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Quel regard portez-vous sur le cambriolage du Louvre ? S'agit-il d'un fait divers – pour employer une formule provocatrice ? Si tel n'est pas le cas, de quoi est-il le nom ? Impose-t-il une modification des politiques menées ou peut-on faire face à ce risque en s'inscrivant dans la continuité de l'action menée jusqu'à présent ?

Monsieur Poulot, vous avez indiqué que, à la différence des directeurs de musée français, ceux des grands établissements étrangers étaient souvent des chercheurs. Votre remarque est pertinente, mais il me semble qu'il existe tout de même une excellence française : certaines écoles – je pense par exemple à l'École du Louvre – ont un rayonnement international indiscutable. Pensez-vous que ce cambriolage pourrait écorner le prestige ou le savoir-faire français ?

M. Jean-Michel Tobelem. Mon sentiment est que ce vol est un révélateur. Il ne doit pas masquer le problème principal, qui se situe à trois niveaux.

Premièrement, il convient d'identifier la mission du Louvre, au sens de *mission statement*, de raison d'être. Tant qu'elle ne sera pas explicitée et que l'ensemble des personnels du musée n'y aura pas souscrit, on aura de cette mission des visions contradictoires et on ne saura pas allouer de manière optimale les moyens de l'établissement, qui sont très importants – sa situation budgétaire est bonne.

Deuxièmement, se pose la question de la gouvernance, c'est-à-dire des rôles respectifs de la présidence, des administrateurs généraux, du conseil d'administration et des tutelles. C'est sous cet angle que peuvent s'analyser les turbulences qui agitent le Louvre et qui ne datent pas d'hier – des articles de 2021 et 2023 abordent déjà ces questions de management.

Enfin, il est incontestable que le Louvre subit un dommage du point de vue de son image et de sa réputation. Se pose donc la question du devenir du projet Nouvelle Renaissance. Soit on n'a pas d'argent et je ne vois pas comment on pourrait financer un projet de 1 milliard d'euros ; soit on a les moyens nécessaires et il faut arrêter de répéter que l'on n'a pas d'argent.

En tout état de cause, la priorité absolue doit être la garantie de l'intégrité du bâtiment – dont on sait qu'il souffre de plusieurs pathologies qui ont des conséquences notamment sur la tenue des expositions – et des œuvres, qui doivent être protégées contre le vol et les incendies. J'ajouterai un troisième élément : la qualité de la visite, le gain – cognitif, culturel, éducatif… – dont peut bénéficier le visiteur et qui est actuellement assez modeste. Les moyens du Louvre sont importants : le montant de son fonds de dotation s'élève à quelque 400 millions d'euros auxquels s'ajoute le versement annuel par la collectivité publique d'environ 100 millions. Encore une fois, ces moyens importants doivent – cela me semble incontestable – être affectés en priorité à la préservation de l'intégrité des bâtiments et des collections, sachant qu'il est d'ores et déjà possible d'exploiter différentes entrées existantes pour améliorer le circuit de visite et l'expérience des visiteurs, éviter les files d'attente et améliorer les conditions d'accueil. Le Louvre doit être un musée exemplaire à cet égard.

Enfin, la tarification duale porte atteinte à l'un des principes que défend le Louvre, celui de l'universalité. Comme l'a récemment souligné dans *Le Monde* le géographe Patrick Poncet, soit on considère que le Louvre est le propriétaire de ses œuvres, auquel cas il peut appliquer la grille tarifaire qu'il souhaite, soit il en est le dépositaire pour le compte de l'humanité tout entière, et il est alors difficile d'envisager une tarification duale, laquelle n'existe que dans les pays en développement si l'on excepte les parcs nationaux aux États-Unis, puisque tel a été le sens des décisions du président Trump. Voulons-nous créer un tel précédent ?

M. François Mairesse. 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. Le projet Nouvelle Renaissance s'inscrit ainsi dans une logique de régulation des flux touristiques puisque, si les perspectives de développement du tourisme mondial se confirment, la fréquentation du Louvre devrait atteindre 15 millions de visiteurs par an.

Cet enjeu aveugle les responsables d'un certain nombre de grands établissements, soumis à la pression de la puissance publique – je pense notamment

à la Cour des comptes –, qui insiste sur la nécessité de dégager des recettes supplémentaires. Or ce n'est pas en investissant dans la sécurité que l'on y parviendra. On se souviendra malheureusement des directeurs en poste au moment de tels événements – Théophile Homolle lors du vol de *La Joconde*, par exemple – , mais aussi de ceux dont le mandat a été marqué par certaines acquisitions ou une fréquentation importante plutôt que par la rénovation des systèmes de sécurité ou les dispositifs de médiation. Ces éléments essentiels sont oblitérés sous la pression politique ; il y a donc un enjeu politique.

L'impératif est d'autant plus important pour les musées dits superstars ou millionnaires : leur fréquentation est une chance mais, dès lors qu'elle est à l'origine d'une part de plus en plus importante de leur budget, ils sont contraints d'investir pour maintenir cette dynamique.

Enfin, ce cambriolage écorne quelque peu – pour un temps que je crois limité – l'image du Louvre. On mesure à cette occasion le rôle politique du Louvre, qui a toujours existé, depuis sa création jusqu'à son utilisation lors des visites d'État de dirigeants étrangers. Cet événement demeurera à l'arrière-plan dans les années à venir, mais d'autres éléments occuperont le devant de la scène, qui font la qualité de cet établissement, qu'il s'agisse de ses collections, de sa recherche ou de ses personnels.

M. Dominique Poulot. J'ai enseigné suffisamment longtemps à l'École du Louvre pour reconnaître qu'il s'agit d'une grande institution, comme l'INP. Ce que j'ai voulu dire, c'est que le recrutement par concours est efficace pour toute une série de postes mais qu'il pourrait être intéressant d'introduire, pour les activités de recherche, si l'on considère que les musées y participent, des recrutements postdoctoraux afin de concilier les deux modes de fonctionnement – soit dit en passant, le recrutement des maîtres de conférences se fait aussi par ce qu'on appelle un « concours », même si la procédure n'a rien à voir avec celle, par exemple, d'une agrégation. L'Institut national d'histoire de l'art a d'ailleurs été créé par le ministère de la culture et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche pour que les deux types de profil se rencontrent de manière beaucoup plus efficace. À cet égard, il faut souligner que le CNRS (Centre national de la recherche scientifique) et le ministère de la culture favorisent cette évolution en permettant, depuis trois ans, l'organisation de résidences de chercheurs au sein des musées. C'est un aspect important du rapprochement qui s'opère entre le monde des musées et celui de la recherche.

S'agissant du cambriolage, l'historien que je suis est tenté de répondre qu'il faut un peu de recul avant de savoir s'il s'agit d'un fait divers ou d'un événement historique notable. Quant à l'écho international de cet événement, il est évident que l'ensemble de mes collègues – j'étais en Corée le mois dernier – sont consternés. Comme en témoigne la tribune des directeurs de musée publiée par *Le Monde*, chacun se sent vulnérable, à un degré ou à un autre. Lorsque je siégeais au conseil scientifique du Louvre, sous la présidence de Jean-Luc Martinez, nous avions été très étonnés par la description que nous avait faite, à la demande de ce dernier,

l'architecte en chef des monuments historiques responsable du palais du Louvre de l'état pitoyable du bâtiment : elle avait conduit Jean-Luc Martinez à lancer un programme de restauration. Il me semble donc que l'on a pris conscience bien avant les événements récents de l'état du bâtiment qui, à certains égards – je pense aux fuites, par exemple –, touche à la sécurité. Il faut rappeler que le Louvre est chargé, en outre, de la gestion du jardin des Tuileries. La tâche est donc considérable.

M. Paul Rasse. Je pense que ce cambriolage est un fait divers monté en épingle ; il masque l'importance du rôle des musées pour l'éducation et la constitution d'un patrimoine national qui se transmet de génération en génération.

En tout cas, il est crucial de rechercher un équilibre entre les deux grandes missions du musée : d'une part, l'acquisition, la conservation et la protection des œuvres ; de l'autre, les processus de communication et d'accueil du public dans des lieux adaptés et dotés de scénographies originales. Le choix revient aux conservateurs, mais peut-être les politiques peuvent-ils les soutenir en leur donnant les moyens d'assumer ces deux fonctions.

Pour conclure, le succès des musées tient en partie à la transformation de plus en plus rapide du monde et de nos conditions d'existence : dans un tel environnement, on a besoin de lieux où le monde ralentit, qui permettent de s'interroger sur la place qu'on y occupe.

M. le président Alexandre Portier. Merci pour la qualité de nos échanges et de vos réflexions, qui offrent à nos travaux une base solide. Nous nous autoriserons, le cas échéant, à revenir vers vous pour approfondir certains points à la lumière des échanges que nous aurons avec d'autres interlocuteurs.

2. Audition de Mme Rima Abdul Malak, Mme Roselyne Bachelot, et M. Franck Riester, anciens ministres de la culture (8 janvier 2026 à 11 heures)

La commission auditionne conjointement, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), Mme Rima Abdul Malak, Mme Roselyne Bachelot, et M. Franck Riester, anciens ministres de la culture* (1).

M. le président Alexandre Portier. Nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées ont été lancés à la suite du vol spectaculaire commis au Louvre, qui a suscité beaucoup d'émoi et a soulevé des interrogations techniques, administratives et politiques. Toutes ces questions sont légitimes et il faut qu'elles puissent être posées à froid.

Je tiens à préciser que nous ne sommes pas ici dans un tribunal. Nous n'avons vocation à nous substituer ni à la justice, ni à la police pour ce qui est du vol commis au Louvre. Notre objectif est de comprendre s'il existe des dysfonctionnements d'ordre politique, administratif ou institutionnel et d'examiner différemment ce qui a été fait au cours des dernières décennies en matière de gestion des musées et des équipements patrimoniaux.

C'est pourquoi, avec le rapporteur, Alexis Corbière, nous avons décidé d'entendre ce matin trois anciens ministres de la culture qui ont été aux responsabilités ces dernières années et qui connaissent bien la situation du Louvre. Nous avons souhaité que leur audition ait lieu rapidement afin de collecter un maximum d'éléments de fond avant d'élargir notre champ de vision. Nous nous intéressons au Louvre pour comprendre les choix qui ont été faits ces dernières années et leurs conséquences, les orientations qui ont été prises et celles qui étaient possibles, afin d'évaluer, avec le recul, si elles étaient opportunes et si d'autres voies étaient envisageables avant de proposer des pistes d'amélioration. Mais le Louvre ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt. Au-delà de ce musée, ce qui nous intéresse, c'est la dimension nationale et territorialisée de la question.

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

(Mme Rima Abdul Malak, Mme Roselyne Bachelot et M. Franck Riester prêtent successivement serment.)

Je vous adresserai, pour commencer, la même question à tous les trois : lorsque vous étiez ministre de la culture, à quelles occasions et dans quels contextes avez-vous traité de la question de la sécurisation des musées ? Estimiez-vous que la

(1) https://assnat.fr/a9N9fj

question devait figurer parmi les priorités de votre action dans le secteur patrimonial ?

Mme Rima Abdul Malak, ancienne ministre de la culture. Avant d'être ministre de la culture, j'ai été la conseillère culture du président de la République de novembre 2019 à mai 2022. La question nous préoccupait déjà à l'époque : 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. Nous avons regardé de près, avec la préfecture de police, comment réagir dans ces cas-là. Je n'oublie pas non plus les attaques sur des œuvres pour des raisons d'ordre politique et idéologique. Un moment qui m'a coûté beaucoup d'énergie a été la polémique autour du tableau de Myriam Cahn au palais de Tokyo, manipulée et instrumentalisée par l'extrême droite, qui s'est terminée par une attaque contre ce tableau, à jamais détérioré par un jet de peinture.

L'explosion d'une canalisation dans le pavillon de l'Horloge lors de l'exposition des dessins de Claude Gillot fut une alerte forte. Mais j'avais déjà eu, avant cela, des échanges avec la présidente du Louvre sur l'état du bâtiment et la vétusté globale des équipements. Nous avions beaucoup travaillé sur la transition écologique – nous étions alors en pleine inflation énergétique, qui représentait des coûts supplémentaires importants pour tous les établissements culturels, y compris les musées, ce qui nous a amenées à dresser une feuille de route pour la transition écologique afin de planifier à long terme les travaux nécessaires et de dégager de nouvelles ressources, avec un fonds Vert que nous avions négocié. Les travaux du Louvre devaient s'articuler avec des travaux d'ordre climatique, comme une meilleure isolation.

Voilà les principaux sujets sur lesquels j'ai eu à travailler. Je n'ai pas mentionné le reste du patrimoine de l'État, sur lequel nous avons travaillé dans la continuité de mes prédécesseurs. Le plan « sécurité cathédrales », dont nous avions annoncé la phase 2, avec 52 millions d'euros, a mobilisé mon équipe et l'ensemble du ministère. À cette occasion, je me suis déplacée dans un grand nombre de cathédrales en France. J'ai ainsi pris connaissance des remontées de terrain des élus des petites communes concernant l'état de leurs églises, lesquelles nécessitaient aussi une attention forte. Nous avons donc lancé un nouveau plan de soutien aux monuments religieux de proximité en lançant une souscription avec la Fondation du patrimoine. Même si cela ne fait pas partie du périmètre de votre enquête, tous ces sujets étaient liés dans le contexte.

Mme Roselyne Bachelot, ancienne ministre de la culture. En préambule, je tiens à rappeler que j'ai exercé la fonction de ministre de la culture du 7 juillet 2020 au 20 mai 2022, soit 682 jours, dans le contexte d'une crise sanitaire sans précédent aux conséquences lourdes pour le secteur culturel. Une chose m'a frappée dans votre questionnaire : je n'y ai vu nulle part ni le mot de pandémie ni celui de covid. Interrogée par un journaliste, je lui ai rappelé qu'il y avait eu une pandémie, ce à quoi il m'a répondu tout de go, sur le plateau : « Tiens, c'est vrai, j'avais oublié ! » Je me permets donc de vous faire un cadeau : c'est le livre que j'ai écrit sur cette affaire et qui raconte exactement le covid. Vous ne vous ennuierez pas. Il a d'ailleurs rencontré un grand succès en librairie.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'espère que nous ne sommes pas visés par le bandeau ! *(Le bandeau porte la mention : « Le bal des hypocrites ».)*

Mme Roselyne Bachelot. Non ! Absolument pas.

Ce fut un incroyable défi alors qu'on a vu les établissements patrimoniaux fermer, le spectacle vivant s'arrêter, les artistes et les créateurs au désespoir. Il a fallu gagner des arbitrages budgétaires considérables pour sauver la culture, alors que sa ministre est frappée par un covid sévère qui l'a conduite aux portes de la mort. Cette introduction méritait d'être faite avant de répondre à vos interrogations.

Il convient aussi de rappeler que quatre-vingts établissements publics relèvent du ministère de la culture. Certains sont des établissements publics administratifs (EPA), comme le Louvre, d'autres sont des établissements publics, industriels et commerciaux (Epic). Ils sont très différents les uns des autres et on ne peut pas leur appliquer la moindre grille commune. Quel rapport entre la Bibliothèque nationale de France, le Louvre, la Comédie française, le Mont-Saint-Michel et la Villa Médicis ? Ces établissements sont autonomes et aucun des textes législatifs ou réglementaires qui les concernent ne désigne l'administration centrale du ministère comme responsable de leur gestion.

Les musées nationaux sont, à ce titre, dotés de la personnalité morale, de l'autonomie administrative et budgétaire et d'un directeur, d'un président ou d'un président-directeur exerçant la police interne et doté de la responsabilité pleine et entière de la sûreté du site. Cette autonomie résulte des règles du droit public français et non d'un règlement interne ; elle figure aux articles L. 441-1 et suivants du code du patrimoine. Les musées sont donc seuls responsables, juridiquement et opérationnellement, de leur sûreté, tant au niveau des dispositifs et des choix techniques que des plans d'investissement. Le rôle de l'État est de fixer de grandes orientations politiques, qui sont déclinées au niveau de chaque ministère, dans le cadre d'un dialogue de gestion sous l'autorité du Premier ministre, et mises en œuvre par les musées.

Le ministère et ses services sont en dialogue nourri et permanent avec les établissements publics, qui leur font part de leurs objectifs et de leurs difficultés. Dans l'histoire du ministère de la culture, jamais les contacts n'ont été aussi

importants et rapprochés entre le ministre et les dirigeants des établissements publics que durant la pandémie : en présentiel, en visio, au téléphone, lors de déplacements sur le terrain, je crois avoir passé mes jours et mes nuits avec les directeurs de musée – en tout bien, tout honneur, bien entendu. Les musées peuvent faire remonter une alerte au ministre s'ils estiment que la situation nécessite une intervention urgente. Aucune alerte de cette nature n'est survenue pendant que j'étais aux responsabilités.

Le dialogue entre le ministre et le directeur ou le président de l'établissement public administratif est concrétisé – outre les correspondances, notes et mémoires de la gestion courante –, par trois types d'échanges officiels qui donnent lieu à une correspondance formelle.

Au moment de leur nomination pour un mandat de cinq ans, les présidents et les directeurs reçoivent une lettre de mission qui mentionne les grandes orientations du gouvernement, et tout spécialement du ministère de la culture, et rappelle l'étendue de leur mission statutaire. La lettre de mission de Mme des Cars contenait expressément comme priorité la conservation des collections et la mise aux normes de sécurité des équipements.

Ensuite, des contrats d'objectifs et de performance (COP) sont établis lors d'un dialogue avec l'administration centrale, en l'occurrence la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA) – vous recevrez bientôt Jean-François Hébert, qui était en poste à ce moment-là. Ce sont des documents techniques de plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines de pages ; ils assurent le suivi des différents schémas directeurs, dont celui de la sûreté. Ils ne remontent pas au ministre. Le COP entre en vigueur au moment de son vote par le conseil d'administration de l'établissement. Le COP 2020-2024 du Louvre a vu passer quatre ministres – dont la durée de vie est à peu près celle d'une personne sur la bande d'arrêt d'urgence de l'autoroute… – et tirait les conséquences des diagnostics préalables sur le bâtiment et sa sûreté, qui avaient conduit à l'élaboration d'un plan décennal de rénovation du bâtiment historique et d'un schéma directeur de sûreté figurant à l'indicateur 19 du COP.

Enfin, il y a les objectifs annuels, notamment ceux qui conduisent à la notation et à la part variable de la rémunération des dirigeants de musées publics. Ils sont plus politiques et collent davantage à l'actualité. C'est pourquoi, après la levée des contraintes liées au covid, l'un des objectifs concernait la gestion de la crise.

Tous ces documents inscrivent la sécurité des musées au cœur de leur rédaction.

M. Franck Riester, ancien ministre de la culture. J'ai été ministre du 16 octobre 2018 au 7 juillet 2020. Je ne rappellerai pas les éléments évoqués, à juste titre, par Roselyne Bachelot, qui a exposé les outils de tutelle et de suivi des établissements.

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. Dans l'éventail des risques qui pèsent sur la conservation des œuvres – incendie, vol, vandalisme, attentat, inondation, risques liés à l'humidité, à la température ou à la lumière –, il y en a deux sur lesquels l'actualité m'a poussé à me pencher tout particulièrement.

Le premier, mineur mais très prégnant à l'époque, était le risque d'inondation. J'ai inauguré le site des réserves du Louvre de Liévin, dont le chantier avait été lancé par mes prédécesseurs, et j'ai acté, avec la présidente de région Valérie Pécresse, la création d'une réserve nouvelle pour le centre Georges-Pompidou à Massy. Ce sujet de la préservation des réserves était récurrent dans les discussions que nous avions avec les services.

Le deuxième, évidemment, a été l'incendie de Notre-Dame de Paris en avril 2019. Avant même de penser à la restauration, la sauvegarde de Notre-Dame a mobilisé les équipes de la Drac (direction régionale des affaires culturelles), de l'administration centrale et des entreprises impliquées dans son sauvetage. Il a ensuite fallu préparer le dispositif de restauration par une loi dédiée – certains députés présents ce matin étaient là pour en discuter – qui a permis la création d'un établissement public et précisé le financement des travaux avec l'aide de différentes fondations. Outre Notre-Dame, nous avons entamé une réflexion plus large sur la sécurisation des cathédrales qui s'est conclue par le lancement d'un plan dédié visant à auditer les cathédrales françaises afin d'identifier les failles dans les systèmes de lutte contre les incendies et d'estimer les moyens à mobiliser pour leur amélioration, tant au niveau des bâtiments que des œuvres qu'ils abritent. Je rappelle qu'à Notre-Dame, les protocoles mis en place à l'occasion de travaux de sécurité incendie antérieurs ont permis de préserver en partie les œuvres, puisque les services du ministère de la culture, en lien avec les sapeurs-pompiers, l'évêché et les services de la Ville de Paris, ont pu évacuer dès le début de l'incendie les œuvres précieuses, notamment le trésor de Notre-Dame.

Enfin, la sécurisation du domaine et du palais du Louvre a été intégrée dans le contrat d'objectifs et de performance 2020-2024, que mes services avaient préparé dans le contexte de la crise des gilets jaunes ; rappelez-vous qu'en décembre 2018, il y avait eu des intrusions dans le jardin des Tuileries et des menaces d'intrusion dans le musée du Louvre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je sais que votre temps est précieux et je vous remercie d'avoir répondu à notre invitation. Pour cette première journée d'auditions, nous avons d'abord reçu des universitaires afin de prendre du recul sur les grandes problématiques. Il nous semblait logique de faire de même avec les événements qui font l'objet de nos travaux. Vous avez exercé vos responsabilités à des moments particuliers, mais chacun de vous trois a été ministre de la culture pendant environ deux ans et il était normal de vous entendre.

J'aimerais revenir sur un point évoqué par Mme Bachelot, qui expliquait, avec humour, avoir passé ses jours et ses nuits avec les directeurs de musée et a fait allusion à une forme d'autonomie du musée du Louvre. La relation avec un établissement prestigieux comme le Louvre revêt-elle un caractère particulier du fait de sa dimension ? Pourriez-vous expliquer à l'ignorant que je suis comment se passent concrètement les échanges ? Le ministre est-il associé directement à la définition du schéma directeur ? Si je reprends la chronologie, les études préparatoires à l'évaluation du schéma directeur en place ont été réalisées sous la tutelle de M. Riester. Mme Bachelot a eu la charge de la rédaction du schéma entre 2019 et 2023, et c'est sous la responsabilité de Mme Abdul Malak que le lancement formel de ce schéma directeur a été acté à la fin de l'année 2023.

Madame Bachelot, vous avez dit que la question de la sécurité figurait dans la lettre de mission envoyée à Mme des Cars. Je voudrais avoir votre avis sur une déclaration qu'elle a faite devant notre commission le 19 novembre dernier : « […] le Louvre doit enrichir ses collections pour le bien de la nation. Cette mission est clairement énoncée lors de la transformation du Louvre en établissement public administratif et elle figure dans la lettre de mission émise par le ministère de la culture en janvier 2022, tandis que la sûreté ne fait pas partie des objectifs car, à ce moment-là, elle n'est pas considérée comme une priorité. » Je ne remets pas en cause les propos de Mme des Cars et je ne veux pas les décontextualiser. J'aimerais simplement savoir si, dans votre esprit, la dimension de la sécurité de l'établissement était aussi clairement énoncée que vous le dites. Dans sa déclaration du 28 janvier dernier, par laquelle le président de la République annonçait la Nouvelle Renaissance du Louvre, la sécurité était citée parmi beaucoup d'autres choses, mais elle n'apparaissant pas comme une priorité. Cette interprétation de ma part est-elle abusive ?

Mme Roselyne Bachelot. J'ai apporté avec moi la lettre de mission adressée à Mme des Cars, que je tiens à votre disposition. La sécurité y est expressément mentionnée. Mais, face à l'émotion, je ne remets pas en cause ses propos.

La conservation des œuvres, dans toutes ses dimensions, est au cœur de la lettre de mission qui lui a été confiée.

Comme Franck Riester l'a souligné, les questions relatives à la sécurité contre le vol prennent place dans un ensemble de facteurs, au premier rang desquels l'obsolescence des bâtiments, qui constitue en elle-même une menace – la galerie Campana vient d'être fermée dans l'indifférence générale parce que les plafonds et les planchers risquent de tomber sur des collections de céramiques anciennes, qui n'y survivraient pas –, et le risque incendie. Les sommes en jeu sont considérables pour qui veut bien les apprécier au regard du risque de vol. On a ainsi consacré 32 millions d'euros à la restauration de la cathédrale de Nantes pour permettre son ouverture au public, mais on ne retrouvera pas le tableau d'Hyppolyte Flandrin, *Saint Clair guérissant les aveugles*, qui a brûlé. Dans la continuité du plan lancé par Franck Riester, et après cet incendie – qui a en quelque sorte ouvert mon mandat de

ministre de la culture, puisqu'il a eu lieu le 18 juillet 2020, quelques jours après ma nomination –, j'ai mobilisé des fonds considérables, à savoir 10 millions d'euros en crédits courants et 80 millions dans le cadre du plan de relance, pour abonder ledit plan « cathédrales », ce qui a permis de restaurer et de sécuriser quarante-sept édifices.

À ces risques s'ajoutent le vandalisme stupide de celui qui, trébuchant en voulant prendre un selfie, détruit un tableau – pour reprendre la célèbre réplique des *Tontons flingueurs*, « les cons, ça ose tout, c'est même à ça qu'on les reconnaît » – , le vandalisme enragé, le risque cyber qui peut désactiver ou altérer des systèmes de sécurité, ou encore le risque d'inondation. Tous doivent être gérés en même temps.

Au fond, vous m'interrogez sur la chaîne de responsabilité : quel est le rôle de l'État, du président de la République, du gouvernement, du ministère de la culture, des services, des établissements publics ? J'ai rappelé que ces derniers disposent d'une autonomie, car cela me paraît être un principe de fonctionnement fondamental. Cela signifie-t-il pour autant que les échelons supérieurs sont démobilisés et se désintéressent de ces questions ? Bien sûr que non. Le président de la République fixe des priorités. En l'occurrence, son intérêt pour la culture est massif : le monde entier a salué la façon dont la France avait géré la crise du covid pour préserver son outil culturel, injectant 15 milliards d'euros dans l'économie pour protéger les personnels, les institutions et les structures.

Cet effort tout à fait considérable s'est aussi matérialisé par un certain nombre d'outils qui avaient vocation non seulement à réparer l'existant, mais aussi à préparer l'avenir grâce au plan de relance que j'ai négocié. Jamais le patrimoine n'a été aussi bien doté qu'avec ce dernier : 2 milliards d'euros étaient consacrés à la culture – ce qui n'est pas rien –, dont 614 millions destinés au patrimoine, l'institution la mieux dotée dans ce cadre étant le Louvre. C'était bien une décision politique, prise par le président de la République et le gouvernement, puis mise en œuvre à travers les arbitrages budgétaires que j'ai gagnés et les dotations accordées, dont la plus importante était destinée au musée du Louvre. La chaîne de responsabilité me semble donc bien fixée.

Ensuite, des discussions techniques se tiennent avec les services, qui rendent comptent des grandes lignes de leur action. Nous fixons les priorités à l'issue d'un dialogue très nourri, mais ce sont bien les établissements publics qui assurent la mise en œuvre pratique. Je dois effectivement admettre ne pas avoir, à l'heure où la Russie déclarait la guerre à l'Ukraine, tenu le président de la République informé du nombre d'extincteurs installés au Louvre !

M. Franck Riester. J'insiste sur le fait que la préservation des collections et leur transmission aux générations futures sont le cœur, l'essence, l'ADN même des musées et de celles et ceux qui y travaillent. Nul besoin d'une urgence particulière, d'une actualité annuelle ou d'une lettre de mission spécifique qui

mettrait ce point en avant : cette préoccupation est inhérente à la raison d'être et au fonctionnement des musées.

Le rôle du ministre est de veiller à ce que ces missions puissent être exercées, donc que les établissements disposent des moyens humains, financiers et organisationnels nécessaires. Nous consacrons beaucoup de temps, de façon générale, à nous assurer que les équipes ont les moyens de bien travailler, que les opérateurs disposent de budgets suffisants et que les conditions réglementaires et législatives sont adaptées à l'exercice des missions. Une partie de notre travail consiste à veiller à ce que les choses tournent correctement.

Ensuite, le président de la République et le gouvernement fixent des priorités politiques que le ministre suit tout particulièrement. Pour ce qui me concerne, ce fut par exemple le cas de la restauration du château de Villers-Cotterêts, de la restitution des œuvres, ou encore de la redéfinition du chantier du Grand Palais.

Il faut également tenir compte de l'actualité et mobiliser de l'énergie pour faire face aux crises quand elles surviennent. J'ai évoqué l'incendie de Notre-Dame et les manifestations des gilets jaunes, Rima Abdul Malak a mentionné les mobilisations contre la réforme des retraites, mais je songe également au covid. Mes équipes et moi-même avons dû gérer le premier confinement et la fermeture du monde de la culture, en particulier des musées, de mars à juillet 2020 – Roselyne Bachelot a quant à elle été en poste à la fin de cette première période et pendant le deuxième confinement. Cette crise particulière nous a donc énormément mobilisés.

Outre la définition des priorités politiques et la gestion des crises, le rôle principal du ministre est bien de veiller à ce que les services aient les moyens nécessaires pour exercer le cœur de leurs missions, en faisant confiance aux opérateurs : ces derniers sont autonomes, dans le cadre de la tutelle et du contrôle détaillés par Roselyne Bachelot.

M. le président Alexandre Portier. Madame Abdul Malak, avez-vous été surprise par le vol qui a été commis ? Aviez-vous connaissance, en tant que ministre, de défaillances de l'établissement en matière de sécurité, en particulier concernant le risque de vol ?

Mme Rima Abdul Malak. J'ai évidemment été surprise et choquée par ce cambriolage spectaculaire. Quand un ministre prend ses fonctions, l'administration lui prépare ce qu'on appelle des dossiers ministre. J'ai pu consulter la fiche qui m'avait alors été transmise à propos du Louvre. Elle mentionnait un programme pluriannuel de travaux, financé en majeure partie sur ressources propres – nous reviendrons probablement sur la question du financement – et faisait état d'une programmation des investissements pour la période 2021-2024, reflétant le besoin structurel d'investissements pour garantir le bon fonctionnement du musée ainsi que la restauration des salles historiques. Cette programmation s'articulait autour de six priorités, dont la première était « la mise aux normes des équipements visant à

assurer la sécurité des œuvres, des visiteurs et des agents du musée ». Venaient ensuite l'entretien du clos et couvert, la restauration ou la remise en état des espaces classés monuments historiques, la réaffectation des locaux scientifiques et techniques qui faisait suite au déménagement des réserves à Liévin, l'aménagement des jardins et l'amélioration des conditions d'accueil des visiteurs.

Au cours de nos points réguliers, Laurence des Cars, ses équipes et moi-même abordions tous ces éléments, car ils sont tous liés : comment améliorer l'expérience de visite, décongestionner en quelque sorte le Louvre, mieux séquencer la restauration des espaces classés monuments historiques ? De très nombreuses discussions ont aussi eu lieu sur le clos et couvert, notamment à propos du risque d'inondation.

Pour moi, les choses étaient traitées. Je n'étais pas au courant de l'existence des rapports de Van Cleef & Arpels et de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ), révélés récemment grâce aux auditions au Sénat. Ces éléments ne m'avaient pas été transmis : je n'avais pas connaissance de ces audits. Je savais que des investissements et des travaux étaient prévus et que la sécurité faisait partie des priorités mais, comme l'a indiqué ma prédécesseure, le détail des extincteurs, des vitrines ou de l'épaisseur du verre ne relevaient pas de mon niveau : outre le fait que je ne possède pas les compétences nécessaires, mon rôle était de trancher quand un arbitrage budgétaire m'était soumis.

Je tiens à revenir sur le débat entre acquisitions d'œuvres et travaux. Quand j'étais conseillère à l'Élysée, pendant les mandats de Franck Riester puis de Roselyne Bachelot, nous avons eu à renégocier l'accord intergouvernemental relatif au Louvre Abou Dhabi, en vue de le prolonger de dix ans, jusqu'en 2047. Au même moment, un débat se tenait autour de l'acquisition d'un tableau de Rembrandt, *Le Porte-étendard*, qui valait plus de 160 millions d'euros. La France, qui l'avait classé trésor national, devait-elle absolument le garder au Louvre, ce qui aurait coûté une fortune et siphonné tout l'argent tiré de la prolongation de la licence de marque « Louvre » à Abou Dhabi, ou devait-elle se résoudre à ce que ce tableau soit exposé ailleurs en Europe – sans être perdu pour l'humanité, donc – afin de prioriser d'autres dépenses, comme des travaux, l'amélioration de l'expérience de visite, le développement d'un nouveau département consacré aux chrétientés en Orient, etc. ? C'est dans ce type de débats stratégiques qu'intervient le ministre – et même, en l'occurrence, l'Élysée, puisque la question est remontée jusqu'au président de la République –, pour rendre les arbitrages que lui soumet la direction de l'établissement. Le détail du fonctionnement des caméras de surveillance ne remonte pas jusqu'à lui. Compte tenu de l'amplitude de nos missions, je ne vois d'ailleurs pas comment ce serait possible.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je comprends que votre passion vous conduise à aborder de nombreux sujets. Pour garder le fil de nos travaux, je souhaite néanmoins revenir à la question du schéma directeur. Lors de sa prise de fonctions en septembre 2021, Mme des Cars a estimé que le schéma établi par son prédécesseur, M. Martinez, méritait d'être retravaillé, notamment pour « muscler »

l'aspect sécurité. Quel regard portez-vous sur cette décision ? Ce n'est pas rien, pour la directrice d'un tel établissement, que de juger que le travail de son prédécesseur mérite d'être revu. J'imagine que le ministre concerné est alors sollicité.

Madame Bachelot, vous avez indiqué avec humour ne pas tenir le président de la République informé du nombre d'extincteurs installés au Louvre. La presse a néanmoins révélé que des alertes sur la sécurité avaient été lancées dès 2018, notamment par Van Cleef & Arpels. Vous conviendrez que, s'agissant d'un établissement comme le Louvre – même si les travaux de notre commission ne s'y limitent pas –, de telles annonces n'ont rien d'anodin. L'un des universitaires auditionnés à l'instant a indiqué avoir découvert l'état de dégradation du bâtiment lorsqu'il était membre de son conseil scientifique. Parallèlement, à l'heure où ces questions se posaient, le projet Louvre Renaissance était lancé.

J'essaie de comprendre la mécanique à l'œuvre : que se passe-t-il quand des alertes sont lancées et qu'un schéma directeur est revu par la nouvelle direction d'un tel établissement ? Dans quelle mesure le ministre pilote-il, suit-il, valide-t-il les différentes décisions ? Aviez-vous conscience que, manifestement, quelque chose dysfonctionnait au Louvre et méritait d'être revu ? Je rappelle que Mme des Cars nous a indiqué que le schéma directeur devait être retravaillé, notamment en raison de la localisation des PC (postes de contrôle) sécurité.

Mme Roselyne Bachelot. Que la nouvelle présidente du Louvre ait revisité les schémas directeurs sous sa responsabilité n'a rien d'étonnant : lors d'une prise de fonctions, on fait l'état des lieux et on prend contact avec les personnels. Je salue d'ailleurs l'élégance de Jean-Luc Martinez qui, comme Mme des Cars avait été nommée au mois de juin mais ne souhaitait pas prendre ses fonctions avant la fin de la période estivale, a accepté d'assurer l'intérim, ce qui n'était pas spécialement facile pour lui.

Les conditions de sécurité et les menaces qui pèsent sur les musées connaissent effectivement des évolutions considérables – c'est un truisme que de le dire –, à la fois par la coordination des différents risques et par l'évolution des techniques d'effraction qui sont à l'œuvre. Je mentionnerai par exemple la multiplication des intrusions nocturnes, à peu près inexistantes il n'y a pas si longtemps ; le repérage au sein des espaces muséaux, y compris dans les locaux techniques ; les vols opportunistes, notamment de pièces fongibles, dans les espaces publics ; les actions de criminalité organisée visant des pièces de petite taille et à forte valeur ; le ciblage croissant des réserves. S'y ajoute une augmentation considérable de la valeur intrinsèque des œuvres, qui incite la criminalité organisée à s'intéresser à des objets auxquels elle ne prêtait guère attention auparavant.

Que quelqu'un qui prend la tête du premier musée du monde dans un contexte de risques aussi changeant et dynamique revisite l'ensemble des schémas directeurs est donc normal : on ne pourrait que lui reprocher de ne pas le faire. J'espère d'ailleurs que le nouveau dirigeant de quelque institution que ce soit revisiterait le schéma directeur de sécurité en vue de l'améliorer.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'imagine néanmoins que l'élaboration d'un schéma directeur demande des années de travail et qu'un tel document est présenté pour validation au ministre ou à son cabinet. Le fait que la nouvelle directrice décide de remettre l'ouvrage sur le métier suggère donc que certains éléments avaient été insuffisamment pris en compte, notamment en matière de sécurité. Quel regard portez-vous sur ce point et quelle fut l'implication de la tutelle à l'époque ? Pour ma part, je dois avouer que la visite du PC sécurité du Louvre que nous avons effectuée m'a donné le sentiment que le dispositif n'était pas à la hauteur. Les personnes qui nous accompagnaient nous ont d'ailleurs fait savoir que celui du musée d'Orsay est quatre fois plus important, alors même que le musée est quatre fois plus petit.

Mme Rima Abdul Malak. Il me semble nécessaire de dissiper un malentendu quant aux mots employés.

À la différence des châteaux de Fontainebleau ou de Versailles, le Louvre n'était pas doté, lorsque j'ai pris mes fonctions, de ce que le ministère de la culture appelle techniquement un schéma directeur global, c'est-à-dire d'un document englobant l'ensemble des travaux, et non uniquement la sûreté. Vous zoomez sur ce point précis, ce que je comprends parfaitement au vu de ce qu'il s'est passé, mais les discussions avec les établissements culturels portent sur un ensemble de travaux et de subventions d'investissement, lesquelles sont ensuite fléchées, compartimentées, sans que nous entrions forcément dans le détail de toutes les lignes budgétaires. Ce schéma global n'existait pas.

Or mes échanges avec Laurence des Cars ont rapidement mis en évidence la nécessité de relier tous les sujets – énergie, sûreté, amélioration de l'expérience des visiteurs, clos et couvert, monuments historiques et même jardins –, car ils forment un tout. C'est ce qu'elle a proposé et c'est ce qui a abouti, après mon départ, au projet Louvre Renaissance. Lorsque j'étais ministre, je n'ai reçu aucune note, aucun document, aucun mail faisant état d'un schéma directeur global au Louvre. Je n'ai pas non plus retrouvé trace d'un écrit évoquant un schéma directeur sûreté : ces mots n'apparaissent jamais. Des travaux sont programmés, des enjeux de sûreté sont identifiés, mais l'expression « schéma directeur sûreté » n'est pas employée. Je ne sais pas s'il en existe un ou non. En revanche, je sais qu'il n'y a pas de schéma directeur global et c'est sur ce point que nous travaillions avec Laurence des Cars. C'est d'ailleurs l'objet du courrier que je lui adresse en novembre 2023, dans lequel je lui signifie qu'il est temps de chiffrer, de structurer et de mettre en place un schéma directeur global, qui englobe évidemment la question de la sûreté.

Il importe de clarifier ce malentendu. D'après ce que j'ai compris, Laurence des Cars voulait développer certains des projets prévus sous Jean-Luc Martinez et en revoir d'autres. C'est cet ensemble de travaux qu'elle nous a proposé de rediscuter. À aucun moment il ne s'est agi de changer le schéma directeur, puisqu'il n'y en avait pas – à ma connaissance, en tout cas.

M. le président Alexandre Portier. Nous avions été frappés d'entendre Laurence des Cars affirmer, pendant son audition, que la question de la sécurité ne figurait pas dans sa lettre de mission – même si elle s'était en effet peut-être exprimée sous le coup de l'émotion. Le sujet semble pourtant assez important pour être considéré comme stratégique, ne serait-ce qu'au vu du préjudice subi en cas de vol – en l'occurrence, 88 millions d'euros – ou du coût des assurances lorsqu'il s'agit de protéger des œuvres à plusieurs dizaines ou centaines de millions d'euros.

Un deuxième point avait été soulevé : à son arrivée, Mme des Cars a remplacé une grande partie de l'équipe de direction. Ces changements ont-ils pu se traduire par une perte de connaissance historique et technique du lieu, donc nuire au suivi de certains dossiers en matière de sécurité ?

Mme Roselyne Bachelot. Il est assez logique qu'un nouveau président-directeur du Louvre souhaite s'entourer d'une équipe rénovée. Cela ne me choque pas. Des déperditions de connaissances ou des erreurs de transmission sont toujours possibles. Peut-être même peuvent-elles être le fruit de mauvaises volontés, je ne le sais pas : je ne sonde pas le cœur et l'esprit des hommes et des femmes qui assurent ces transmissions.

En tout cas, puisque la question m'a été posée, quand le mandat de Jean-Luc Martinez est arrivé à échéance et que la question s'est posée de le reconduire ou de nommer un nouveau président ou une nouvelle présidente, j'ai auditionné, outre lui-même et Mme des Cars, d'autres candidats qu'il ne me semble pas particulièrement élégant de nommer dès lors qu'ils n'ont pas été retenus, en vue de faire des propositions au président de la République – puisque, s'agissant d'une nomination en conseil des ministres, il avait la main en dernier lieu, ce dont nous pourrions d'ailleurs également discuter. Il n'est un secret pour personne que j'étais favorable à la reconduction de Jean-Luc Martinez, non pas en raison des qualités des uns et des autres, mais parce que la valse des responsables – y compris des ministres – est à mes yeux un facteur de mal-gouvernance. Dans la période très compliquée que nous vivions alors, avec ce covid absolument épouvantable, je voyais un intérêt à assurer la continuité de la gouvernance. Il n'y avait là, je suis formelle, aucune mise en cause de la capacité de Laurence des Cars à exercer cette présidence : c'était un jugement d'opportunité.

Cela dit, je menais par ailleurs une politique de féminisation des nominations, sujet auquel le président de la République et moi-même étions très attachés ; la nomination de Laurence des Cars allait dans ce sens. Je me souviens de la une du *New York Times*, qui titrait : « Une femme à la tête du premier musée du monde ». C'était primordial ! En la matière, il faut faire preuve de volontarisme. Il n'empêche que les passations de pouvoir emportent nécessairement des risques de déperdition et de mal-gouvernance ; il serait absurde de ne pas les évoquer.

Vous avez demandé à Mme Rima Abdul Malak si elle avait été surprise par le cambriolage. Je dois dire que je ne suis ni surprise ni pas surprise : le risque de vol est inhérent à l'activité de tous les musées du monde ! La sécurisation absolue

d'un musée qui s'étend sur 250 000 mètres carrés, dont à peine plus de 10 % sont dévolus à l'exposition des œuvres, et qui compte environ 2 400 fenêtres, est un défi qui guide l'ensemble des réflexions autour de ce lieu. Interpol répertoriait, en 2016, 49 000 œuvres volées et recensait, dans la décennie 2000-2010, 289 vols d'œuvres dans les musées français – sans compter ceux qui n'ont pas été repérés. On a mis du temps – presque deux ans – à se rendre compte que le maître d'hôtel de l'Élysée mettait l'argenterie dans ses poches !

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je ne connaissais pas l'anecdote ! Il faut dire que je mange rarement à l'Élysée.

Mme Roselyne Bachelot. Lorsque des dîners d'État ont lieu à l'Élysée, les serveurs s'assurent que les invités étrangers ne repartent pas avec l'argenterie.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ce qui a frappé les Français, c'est le vol, certes, mais surtout la manière dont il s'est déroulé. C'est peut-être facile à dire après coup, mais on a l'impression que tout s'est passé sans difficulté. Personne ne considère qu'une sécurisation absolue est possible : il pourra toujours arriver que des œuvres soient dérobées. Mais en l'espèce, nous avons tous été frappés par l'apparente facilité du vol. Le choc est d'autant plus fort quand on apprend que, dès 2018, un rapport adressé à la présidence du musée esquissait déjà un scénario similaire, même si la réalité est sans doute plus complexe.

J'aurai ensuite des questions plus précises à vous poser mais pour le moment, voilà ce que je veux vous demander. Il y a des vols et il y en aura toujours dans les musées, mais nous parlons ici d'un établissement très particulier et d'objets de grande valeur, et c'est l'apparente facilité du vol qui surprend légitimement. Comment est-il possible qu'il se soit déroulé si facilement ?

M. Franck Riester. Vous nous avez demandé comment nous avons réagi aux alertes successives qui nous ont été adressées. Vous avez notamment mentionné l'audit réalisé par Van Cleef & Arpels en 2018, alors que j'étais ministre. À l'époque, je n'avais pas été mis au courant, mais il faut bien comprendre la manière dont les choses fonctionnent ! Ce sont les équipes du Louvre qui, parce qu'elles se rendent compte qu'elles ne disposent pas d'un schéma directeur de sûreté – un constat devenu critique après 2015 et 2016 –, demandent à la fois au ministère de la justice et à Van Cleef & Arpels, dans le cadre d'une mission de mécénat de compétences, d'apporter une expertise susceptible d'aider à l'élaboration d'un tel document. Ce n'est pas comme si un organisme extérieur ou une institution publique avait effectué un audit, identifié une faille, et que rien n'avait été fait ! Non, il s'agissait vraiment d'une démarche proactive de la part de l'établissement, en lien avec les services du ministère – je n'en avais pas été spécifiquement informé parce que c'était tout à fait habituel : il avait décidé de bâtir un schéma de sûreté et de se faire aider pour y parvenir.

On peut ensuite discuter du temps qu'a pris sa réalisation – vous l'évoquiez, monsieur le rapporteur –, mais il faut bien comprendre que des conséquences ont

été tirées de cet audit. D'ailleurs, la Cour des comptes explique bien, dans son rapport de novembre 2025, qu'« au cours des années 2017-2018, une politique de sûreté a été définie et [que] des études de programmation ont démarré avec l'appui d'un assistant à maîtrise d'ouvrage ». En plus de l'audit, le Louvre décide donc, à l'époque, de recourir à une assistance à maîtrise d'ouvrage pour définir ce schéma directeur de sûreté et le mettre en œuvre. Fin 2020, la notification des marchés de maîtrise d'œuvre a permis de lancer les travaux nécessaires au déploiement du schéma de sûreté.

Reste à comprendre pourquoi cela a pris plus de temps que prévu, mais je me permets d'ajouter une petite parenthèse : outre les éventuels problèmes qu'il y aurait pu avoir, mener ce type de projet n'est pas quelque chose d'évident, ni pour les établissements publics ni pour les collectivités territoriales. La lourdeur administrative qui prévaut en France fait que, bien souvent, mener à bien des projets et déployer des schémas directeurs – qu'il s'agisse de sûreté ou d'autre chose – prend beaucoup plus de temps que prévu. Nous avons tous été confrontés à ce problème, que ce soit au niveau des collectivités territoriales ou à celui de l'État. Peut-être devrons-nous y travailler pour gagner en rapidité et en efficacité !

Mme Roselyne Bachelot. S'il n'y avait pas de schéma directeur global, comme vient de le rappeler Rima Abdul Malak, ce n'est pas pour autant qu'il n'existait pas de schémas directeurs de sûreté ! Il suffit de consulter le COP 2020-2024, qui a été validé au conseil d'administration de septembre 2020 : les diagnostics préalables sur le bâtiment et sur la sûreté qui ont conduit à l'établissement d'un plan décennal de rénovation du bâtiment historique et d'un schéma directeur de sûreté ont été approuvés à cette occasion ; ils formaient l'indicateur 19 du document en question. Il n'y avait donc pas de schéma directeur global, certes, mais il y avait un schéma directeur de sûreté.

M. le président Alexandre Portier. Vous souhaitiez répondre, madame Abdul Malak, mais M. le rapporteur avait une question pour vous ; faisons d'une pierre deux coups.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Merci pour les précisions sémantiques que vous avez apportées tout à l'heure, madame Abdul Malak, même si à relire l'audition de Jean-Luc Martinez au Sénat, on se rend compte que la notion de schéma directeur doit être éclaircie car elle recouvre des réalités parfois différentes. C'est une discussion intéressante : que désigne-t-on quand on emploie cette expression ?

Je voulais ensuite avoir votre opinion sur un point : lors de son audition par le Sénat le 17 décembre, l'actuelle directrice du Louvre, Mme des Cars a une fois de plus indiqué que le retard accusé dans la mise en œuvre du fameux schéma directeur de sûreté était notamment lié à des discussions avec le ministère s'agissant de l'octroi de subventions. Que pensez-vous – ma question s'adresse à vous trois – de ces négociations budgétaires qui ont eu lieu à l'époque, peut-être sous votre tutelle, et de l'affirmation de l'actuelle directrice selon laquelle si les choses n'ont

pas progressé aussi vite que souhaité – c'est ainsi que j'interprète ses propos –, c'est en raison d'arbitrages rendus trop lentement ?

Mme Rima Abdul Malak. Je voulais d'abord apporter une précision sur un point que vous avez abordé précédemment, monsieur le rapporteur, s'agissant des changements d'équipe. Certes, Laurence des Cars a renouvelé son cabinet, ce qui est assez habituel lors d'un changement de présidence, mais les personnes qui étaient chargées des questions dont nous parlons – Denis Fousse, alors responsable de l'accueil et de la surveillance, et Laurent Le Guédart, qui était directeur du patrimoine architectural –, sont restées ! Laurent Le Guédart est parti par la suite, mais au moment de la passation entre Jean-Luc Martinez et Laurence des Cars, ces postes n'ont pas connu de changement. En toute logique, le tuilage des informations et la transmission des audits ou de toute note importante auraient dû avoir lieu.

S'agissant des moyens, ensuite, quand j'étais ministre, j'ai bénéficié de deux budgets en hausse – de 7 % la première année et de 6 % la deuxième ; quant à la subvention de fonctionnement du Louvre, elle a aussi augmenté. Roselyne Bachelot ayant mentionné le plan de relance, il me semble utile de rappeler en détail ce dont le Louvre a bénéficié dans ce cadre : en 2021, il a reçu 40 millions d'euros en crédits de fonctionnement et 2,5 millions en crédits d'investissement ; en 2022, un peu plus de 6 millions au titre du fonctionnement et à peu près 7 millions au titre de l'investissement ; et en 2023, 3 millions pour l'investissement. Voilà pour ce qui est du plan de relance. En ce qui concerne les budgets de fonctionnement du ministère, la subvention allouée au Louvre est passée de 86,7 millions en 2022 à 96,1 millions en 2023, ce qui représente une augmentation de plus de 10 % ; puis, dans la loi de finances pour 2024, à 99,2 millions, soit une augmentation globale d'environ 14 % en deux ans.

Par ailleurs, j'avais autorisé le Louvre – la fameuse lettre de novembre 2023 le confirme – à se procurer de nouvelles ressources propres, puisque nous avions acté la hausse de 3 euros du prix du billet d'entrée. Si j'ai évoqué le Rembrandt tout à l'heure, ce n'était pas pour en refaire toute l'histoire : c'était pour montrer qu'il nous arrive souvent de renoncer à l'acquisition d'un tableau pour donner la priorité à des travaux, ou d'abandonner un projet parce qu'il est plus important d'avancer sur tel ou tel chantier. Les arbitrages stratégiques de cette nature sont fréquents. Il ne me semble pas qu'à considérer les budgets que je viens de détailler pour vous, qu'il s'agisse du plan de relance ou des subventions habituelles du ministère, il y ait de quoi s'alarmer et dire que nous avons abandonné le Louvre ! Au contraire, nous avons continué à le soutenir de manière croissante.

Lorsque nous échangeons avec Bercy, le ministère de l'économie et des finances s'intéresse avant tout à la trésorerie des établissements, ce que je peux comprendre. Quand nous sollicitons des moyens supplémentaires pour les travaux du Louvre, on nous oppose ainsi la trésorerie très confortable du musée. Fin 2023, au moment où j'écris cette lettre qui acte le lancement d'un schéma directeur global, la trésorerie du Louvre s'élève à 230 millions d'euros, dont une trésorerie dite non fléchée de 34 millions. En additionnant tous ces budgets, j'estime à l'époque, en

tant que ministre, que le Louvre a tout de même les moyens d'avancer sur des travaux urgents, si tout le monde s'accorde pour dire qu'ils sont indispensables. Quant au projet Louvre Nouvelle Renaissance, qui s'appelait alors le Très Très Grand Louvre, il faisait l'objet de discussions budgétaires et se chiffrait à des centaines de millions d'euros. Entre le mécénat, l'augmentation des tarifs et une trésorerie considérée – à raison – comme confortable par Bercy, nous estimions que le Louvre pouvait déjà, grâce à de telles ressources, engager un certain nombre de travaux. Surtout, il avait la capacité d'aller chercher du mécénat. Il faut rappeler que, compte tenu de l'état dans lequel se trouvaient les finances du ministère et au vu des priorités qui se faisaient jour ailleurs sur le territoire – il n'y a pas que Paris et il n'y a pas que le Louvre –, on ne pouvait pas mettre trop d'argent sur le grand schéma directeur qui aboutirait à Louvre Nouvelle Renaissance.

Tous ces éléments sous-tendent probablement les propos tenus par Laurence des Cars au Sénat ; je me contente pour ma part de vous livrer la chronologie et les chiffres dont je dispose. Si je peux apporter d'autres précisions, je le ferai.

M. le président Alexandre Portier. Je vais désormais donner la parole aux autres députés présents qui souhaitent vous poser une question.

M. Erwan Balanant (Dem). Il faut éviter de faire des faux procès aux conservateurs et à tous les agents du ministère de la culture. La mission de protection et de conservation est intrinsèque à leur fonction : l'obsession d'un conservateur formé à l'Institut national du patrimoine (INP), c'est de conserver les œuvres, de les protéger du froid, du chaud, de l'humidité et aussi, évidemment, du vol !

Ensuite, il importait effectivement de souligner les efforts financiers qui ont été consentis en faveur du ministère de la culture. Certains parlent d'abandon mais, comme j'aime à le rappeler, son budget a augmenté de 40 % depuis 2017 !

Je voudrais pour ma part me concentrer sur un enjeu que Mme Roselyne Bachelot a mentionné : les nouvelles menaces, qui constituent peut-être le cœur du sujet. Peut-être le braquage est-il demeuré, dans l'imaginaire collectif, la menace la plus importante – les vols d'œuvres dans des musées sont toujours marquants. Mais il existe désormais d'autres menaces qui, elles, n'ont pas été sous-estimées ; c'est peut-être ce qui a conduit à minorer l'importance des menaces anciennes. Je pense notamment à la sécurité des visiteurs : combien de millions ont été investis, partout en France, dans tous les musées et dans tous les lieux culturels du pays, pour sécuriser le parcours du visiteur face aux menaces d'attentats ou aux risques de mouvements de foule ?

Quant aux menaces cyber, on peut se dire qu'elles ne concernent pas les musées, du fait de la matérialité physique des œuvres, mais on peut tout à fait désactiver des systèmes de sécurité par ce moyen, et ainsi faciliter un braquage !

D'autres menaces existent, si l'on pense au happening réalisé il y a à peine quelques mois par des tiktokeurs qui ont réussi à accrocher leur portrait à côté de

La Joconde ; ils auraient tout à fait pu menacer son intégrité, comme certains activistes l'ont fait par le passé.

Il faut enfin souligner le traumatisme qu'a occasionné la fermeture des musées et des lieux culturels durant la crise du covid, en contradiction avec les missions fondamentales du ministère de la culture.

Toutes ces nouvelles menaces s'additionnent. Comment, en tant que ministres, les avez-vous gérées ? Comment pourrions-nous appréhender, dans le cadre de nos travaux d'enquête, le coût supplémentaire que représente la lutte contre ces nouvelles menaces ? Ce serait intéressant pour mettre en perspective ce qui reste en effet un gros raté, ce braquage par la fenêtre.

Mme Roselyne Bachelot. Vous ouvrez un débat très intéressant : un grand musée doit-il être dirigé par un conservateur ? Je le dis solennellement : les musées sont la patrie des conservateurs. Nous avons des conservateurs extraordinairement bien formés, grâce à l'Institut national du patrimoine, et comparés à ceux qui exercent dans les autres musées européens, où l'on trouve de purs historiens, spécialistes du patrimoine, ils marchent sur leurs deux jambes : ce sont à la fois des gestionnaires et des spécialistes de la conservation. Nous avons la chance de disposer de ce type de conservateurs en France. Je suis donc désolée d'entendre dire qu'il faudrait placer des managers à la tête de nos grands établissements culturels : je ne suis absolument pas d'accord. Pardonnez-moi si je m'énerve un peu, mais privilégier de tels profils n'a de sens que si nous voulons renforcer la marchandisation de l'art et de la culture dans notre pays ! Nous avons des gens qui sont capables de diriger un grand établissement comme le Louvre tout en assurant la conservation à la fois du patrimoine bâti et des œuvres qui y sont conservées.

S'agissant des nouvelles menaces, j'ai peut-être eu tort de ne pas 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 ! Outre les 456 millions d'euros que nous avons dépensés pour le Grand Palais, nous allons mettre pas loin de 500 millions dans la rénovation du centre Pompidou et au moins 600 millions pour l'opéra de Paris – mais laissez-moi rire : au bout du compte, ce sera beaucoup plus ! Nous devons affronter ces nouveaux défis à l'aide de sommes absolument colossales. À Pompidou, par exemple, on se rend compte que le problème tient moins à des malfaçons qu'à l'absence de prise en compte, dans la conception du bâtiment, de ces nouveaux risques, ce qui pose d'immenses difficultés.

Certains ont célébré sans nuance le programme de grands travaux voulu par le président Mitterrand, mais il faut bien dire que son héritage est très lourd en la matière. Pour revenir au Louvre, certains ont fait de la controverse ayant entouré la pyramide de Pei un enjeu esthétique, mais ce n'était pas le problème ! Le problème, c'était sa fonctionnalité. C'est pareil pour les colonnes de Buren : leur installation a provoqué un débat esthétique qui est profondément subjectif, mais l'essentiel est

ailleurs. Daniel Buren a accusé l'État de « vandalisme » parce qu'il ne réparait pas les deux plateaux, alors que leur restauration a finalement coûté 6 millions, sans compter les travaux annexes – leur conception était ainsi faite qu'elle entraînait l'inondation des réserves de costumes de la Comédie française, ce qui n'est tout de même pas tout à fait souhaitable. Je vous fais le pari que dans dix ans, il faudra remettre 10 millions dans les colonnes de Buren pour les maintenir en état, puisque leur intérêt réside dans le fait que le public y a accès.

Les menaces qui pèsent sur le patrimoine, qu'il s'agisse de bâtiments, d'ornements ou d'œuvres, évoluent donc très fortement, ce qui nous mine en nous imposant des travaux d'une ampleur considérable. Je ne parle même pas de notre patrimoine religieux, et Dieu sait qu'il a fait l'objet de nombreux débats. Il y a 5 000 églises, en France, qui vont s'écrouler – l'avantage, c'est qu'elles ne tomberont pas sur des fidèles, puisqu'il n'y en a plus. C'est absolument terrible ! L'église de La Baconnière, dans le département de la Mayenne, à côté de chez moi, a fini par être démolie ; il aurait fallu 6 millions d'euros pour la maintenir debout ! Voilà à quoi nous sommes confrontés. Je reviens au Louvre : il n'a jamais été mis à la diète budgétaire parce que c'est le vaisseau amiral de notre patrimoine ; ce sont près de 40 000 visiteurs qui y entrent chaque jour et c'est vraiment un facteur de rayonnement pour notre pays. Je veux néanmoins, en note de bas de page, rappeler la phrase de Jean Mistler, de l'Académie française, dont on oubliera pudiquement qu'il fut le président de la commission qui vota les pleins pouvoirs à Pétain – mais c'est une autre histoire : « Le tourisme est l'industrie qui consiste à transporter des gens qui seraient mieux chez eux, dans des endroits qui seraient mieux sans eux. »

M. le président Alexandre Portier. Nous pouvons avoir un débat sur le niveau d'investissement nécessaire et sur ce qui a déjà été fait, mais je voulais revenir sur une question que Mme Abdul Malak a évoquée au tout début de la réunion, celle de l'allocation des moyens. Il est indiscutable, sur le plan arithmétique, que les moyens alloués au patrimoine – et à la culture de manière générale – ont augmenté ; les chiffres sont formels, les lois de finances successives en attestent et les états d'exécution permettent de l'objectiver.

Là où il y a un débat, c'est sur l'allocation des moyens et en particulier sur les choix qui ont été faits dans la gestion des musées : doit-on privilégier l'acquisition d'œuvres, leur valorisation et l'accueil du public ou bien la protection des œuvres et du bâti ? Les universitaires que nous avons auditionnés juste avant vous ont bien mis en évidence les paradoxes et les contradictions susceptibles d'apparaître entre la logique de conservation, d'un côté, et celle de communication ou de promotion, de l'autre.

Depuis le vol du Louvre, beaucoup se sont posé une question légitime qui a essaimé dans le débat public : la volonté de valorisation, qui procède d'une certaine manière d'un dérèglement de la société du spectacle et a entraîné une communication excessive autour du Louvre, jusqu'à en faire un lieu presque événementiel plus que culturel, n'a-t-elle pas contribué à affaiblir cette mission de conservation du patrimoine et des œuvres ?

D'ailleurs, monsieur Riester, si vous avez fait augmenter les budgets consacrés à la protection des monuments historiques, c'est parce que le niveau auquel ils se trouvaient à l'époque n'était pas satisfaisant. Cette tension n'est-elle pas problématique et le vol du Louvre ne révèle-t-il pas les limites des hésitations qui ont prévalu jusqu'à présent en la matière ?

M. Franck Riester. Premièrement, les moyens alloués au patrimoine sont élevés ; ils ont augmenté, vous l'avez rappelé, mais il faut dire que les besoins sont considérables. 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 – c'est la raison d'être du loto du patrimoine, dont l'ambition est de s'occuper de tout ce patrimoine non classé, qui mérite aussi d'être préservé et restauré.

Deuxièmement, s'agissant spécifiquement des questions de sûreté – il existe d'autres menaces qui exigent aussi des moyens –, il faut considérer l'évolution des techniques de braquage et l'engouement récent pour ce type de vols dont la fréquence augmente, comme l'a d'ailleurs rappelé M. le rapporteur lors de l'audition précédente. Il sera sans doute nécessaire, à l'avenir, de concentrer davantage de moyens sur ces questions de sûreté et, par conséquent, de revoir certains arbitrages au sein des musées. Il pourrait s'agir de réorienter une partie des budgets jusque-là consacrés aux acquisitions – l'exemple tout à fait parlant donné par Rima Abdul Malak tout à l'heure en témoigne – vers la sécurisation des bâtiments ou leur restauration, lorsqu'il s'agit de monuments historiques, en intégrant les impératifs d'isolation, de chauffage ou de protection contre l'incendie. Nous faisons face à une évolution des moyens de la délinquance qui nécessite peut-être, c'est vrai, de réorienter certains budgets.

Pour ce qui est plus particulièrement du Louvre, j'irai totalement dans le sens des propos tenus par Rima Abdul Malak et aussi, d'une certaine façon, par Roselyne Bachelot : le Louvre dispose de moyens conséquents. Il n'est donc pas possible, dans son cas, d'invoquer un manque de ressources pour justifier une absence de mise à niveau en matière de sécurité et de sûreté. Cela ne vaut pas pour un grand nombre d'autres musées ! J'en ai été témoin lorsqu'une réflexion a été lancée sur la circulation des œuvres issues des grands établissements nationaux, qui se trouvent pour beaucoup en Île-de-France – pour ne pas dire à Paris –, afin qu'elles soient mises plus largement à la disposition des publics dans tout le pays. Cette ambition nous a d'emblée confrontés à la question de la sécurité et a mis en évidence les efforts que doivent consentir les musées non seulement pour protéger leurs propres collections ou leurs propres expositions, mais aussi, éventuellement, pour permettre l'accueil de telles œuvres. Cela nécessite encore davantage de moyens et nous oblige à mieux aider l'ensemble des musées, dans toutes les régions de France, pour qu'ils élèvent leur niveau de sécurité et luttent efficacement contre le vol.

Enfin, on ne peut évoquer l'accès du plus grand nombre aux œuvres de notre patrimoine, qui constitue une mission fondatrice du ministère de la culture depuis Malraux, sans mentionner le rôle des outils numériques. J'ai moi-même beaucoup soutenu, lorsque j'étais ministre, le dispositif des Micro-Folies, parce que c'est une réponse à ce défi. Ce n'est pas la seule réponse et rien ne remplacera le contact physique entre les citoyens et les œuvres, mais c'est tout de même l'un des moyens qui permettent de contourner les problèmes de sécurisation liés à la circulation des œuvres. Il rend en effet accessibles à tous les publics et partout en France, de façon numérique, les principales œuvres du patrimoine de l'humanité qui se trouvent dans les collections nationales.

Mme Roselyne Bachelot. Le décret statutaire du Louvre impose que 20 % des ressources de billetterie soient dédiés à l'achat d'œuvres. La Cour des comptes a été à l'origine d'un débat en préconisant de réduire cette part obligatoire pour que davantage de ressources soient fléchées vers les enjeux essentiels que sont la sécurité et la restauration du patrimoine. C'est le sens du refus que j'avais signifié à l'achat, pour 175 millions, du *Porte-étendard* de Rembrandt, qui venait du patrimoine d'Éric de Rothschild. Avec les Pays-Bas, nous nous étions déjà partagé deux grands portraits du maître hollandais émanant de cette même collection. Le *Porte-étendard* a finalement été acquis par les Pays-Bas pour des raisons que l'on pourrait qualifier d'identitaires. Cela étant, le Louvre détient, si je ne me trompe, pas moins de onze toiles de Rembrandt, qui plus est de très grande qualité, comme *Les Pélerins d'Emmaüs*. De manière plus générale, il faut rappeler que l'on n'expose que 10 % des œuvres : commençons déjà par les sortir des réserves. Cela ne signifie pas qu'il faut arrêter les achats mais peut-être convient-il, comme le recommande la Cour des comptes, de réduire la part des ressources consacrées aux acquisitions.

Mme Rima Abdul Malak. Les préconisations que vous pourriez faire, comme celles qui ont été formulées par la Cour des comptes et d'autres institutions, ne doivent pas nous amener à réduire les prêts – autrement dit, la circulation des œuvres –, ni leur exposition. Le vol du Louvre entraîne, de manière compréhensible, des réactions de peur. On craint d'exposer certains bijoux ou certaines œuvres. Visiblement, toutes les institutions ne sont pas encore suffisamment outillées pour se prémunir contre le risque de vol. Nous devons trouver un équilibre entre une sécurisation accrue sur l'ensemble du territoire et une visibilité de ces joyaux du patrimoine, en conservant à l'esprit qu'on ne peut réduire le risque à zéro.

En 2010, alors que je travaillais à la mairie de Paris, j'ai été traumatisée par le vol spectaculaire de cinq tableaux de maître survenu au musée d'Art moderne de Paris. Dans la foulée, 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. Cela n'a pas empêché le vol à la hache perpétré il y a un peu plus d'un an, en plein jour, au musée Cognacq-Jay. Il est des modes opératoires contre lesquels on ne sera jamais totalement prémunis, d'autant plus qu'ils ne cessent d'évoluer. À Assen, aux Pays-Bas, il a été fait usage d'explosifs. Le

ministère de la culture doit davantage travailler avec le ministère de l'intérieur et les autres pays de l'Union européenne, qui sont confrontés à ces nouveaux modes d'action dont l'usage s'est accéléré récemment.

Nous avons tous les trois dû faire face à des menaces : écovandalisme, risque d'attentat, alertes à la bombe, mouvements sociaux susceptibles de déraper, etc. Nous avons passé beaucoup de temps dans des réunions à traiter ces questions et avons débloqué des budgets à chaque fois que c'était nécessaire. Lorsque nous étions ministres, nous n'avons pas eu affaire à ce type de vol spectaculaire. Entre septembre et novembre 2025, pas moins de sept établissements culturels ont subi ce genre de vols, qui ont concerné des bijoux, des pierres précieuses, de l'or, des porcelaines chinoises, etc. Il y a là quelque chose de nouveau. Peut-être n'a-t-on pas encore eu le temps d'adopter des mesures adéquates en réaction à cet enchaînement de vols. Je n'étais pas en fonction à ce moment-là. Je ne cherche pas à dédouaner qui que ce soit : l'échec que représente le vol du Louvre est un drame national qui renvoie à une responsabilité collective.

Cela étant, nous avons mené de nombreuses actions qui ont évité des dommages. À titre d'exemple, le musée d'Orsay a déjoué un acte d'écovandalisme grâce aux formations que nous avions instaurées. Lorsqu'on empêche la commission d'un acte, on en parle peu, tandis que la survenue d'un drame met en lumière les failles ou la sous-estimation du danger.

Mme Roselyne Bachelot. Il faudrait aussi prendre en compte les menaces pesant sur le patrimoine religieux, ornemental ou non. On a trouvé, à l'église Saint-Eustache, une inscription « mort aux juifs » sur un tableau d'un primitif italien représentant la Cène. C'est un risque pour les œuvres que nous n'avions pas perçu jusque-là. Le ciblage du patrimoine religieux – bâtimentaire ou ornemental –, qui constituait, à certaines époques, 80 % de l'ensemble du patrimoine, me préoccupe énormément.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Notre commission d'enquête a un champ d'investigation limité. Vous pointez du doigt un vrai problème, mais il conviendrait de mener, sur cette question, une réflexion plus large qui devrait s'étendre à la loi de 1905, à la définition d'un lieu de culte, etc. Il me semble que le sujet excède notre champ d'étude.

Nos discussions présentent l'inconvénient de reconstituer *a posteriori* des faits à la lumière d'un événement. Nous avons beaucoup parlé du Louvre, ce qui est bien normal, mais rappelons que neuf musées ont été cambriolés dernièrement, parmi lesquels, par exemple, le musée Jacques-Chirac, en Corrèze. Nous essayons de déterminer s'il s'agit d'une succession de faits divers ou d'un problème plus structurel, qui devrait nous amener à formuler des préconisations.

Je crois pouvoir dire que personne, ici, ne défend l'idée que les musées doivent être confiés à des managers. Nous sommes tous attachés à ce que ces établissements conservent, entre autres missions, celle d'acquérir des œuvres – je

considère, en tout cas, que c'est un des rôles du Louvre. Il n'y a pas de véritable débat sur ce sujet, me semble-t-il ; je ne partage pas toutes les préconisations de la Cour des comptes sur ce point.

Je n'y vois pas encore tout à fait clair en ce qui concerne les relations qu'entretenaient vos cabinets avec la direction du Louvre, y compris du point de vue de la fréquence de leurs échanges : avaient-ils lieu tous les deux mois, tous les trois mois, une fois par an…

Mme Roselyne Bachelot. Toutes les semaines !

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous vous demanderons de préciser les choses par écrit, tant sur la fréquence que sur le contenu des échanges.

On sait qu'on ne peut éliminer totalement le risque – tel n'est d'ailleurs pas l'objet de notre discussion. Comme vous le disiez, madame Bachelot, le Louvre est le navire amiral de notre patrimoine ; il accueille 9 millions de visiteurs par an, ce qui est bien supérieur à ce qui était prévu dans le projet initial. Le 28 janvier 2025, le président de la République a indiqué qu'on allait passer à 12, voire à 15 millions de visiteurs, alors même que de nombreux éléments – qui ne concernent pas seulement la sécurité – nous alertent sur le fait que le bâtiment est sous tension. Le caractère patrimonial de l'édifice complexifie les choses. Des salles sont, à l'heure actuelle, fermées. Le cambriolage nous conduit à nous demander si les mesures de sécurité avaient été prises. Nous allons nous pencher, dans le cadre de nos auditions, sur les schémas directeurs, l'attitude des différentes directions, etc. Certaines choses semblent, à ce stade, quelque peu contradictoires, par exemple sur le temps qui a été perdu.

Nous sommes fondés à nous demander si c'est le moment de passer à une nouvelle étape du projet Louvre Nouvelle Renaissance alors que nous ne disposons pas vraiment d'éléments probants nous garantissant que la sécurité est assurée. On a beaucoup parlé de la cybersécurité mais ce dont il est question ici, c'est d'un cambriolage qui choque par son extrême simplicité, du moins en apparence. Il est légitime que la représentation nationale s'interroge sur ce point. Nous auditionnerons les organisations syndicales et les personnels du musée du Louvre – qui sont de grande qualité –, qui alertent les pouvoirs publics, depuis un moment, sur les problèmes de personnel mais aussi de sécurité. Il semblerait qu'à certains moments, un tiers des salles – le chiffre est à vérifier – soient fermées, ce qui renvoie à des difficultés en matière de personnel et d'accueil. Nous devrons nous demander si la mission de sécurité, de sûreté et d'audit (Missa) du ministère de la culture est sollicitée à la hauteur de ses capacités.

D'après vos constatations, la présidence de la République porte-t-elle un regard particulier sur l'avenir du Louvre et les décisions qui sont prises le concernant, ou s'agit-il d'un dossier comme un autre, parmi ceux que vous avez dû gérer ? Le cas échéant, cela peut-il retarder ou au contraire accélérer la prise de décision ? On pourrait comprendre – de manière générale et, singulièrement, de la

part de M. Macron, qui y avait prononcé un discours le soir de son élection – que la présidence de la République s'implique fortement au sujet du Louvre. Peut-être le président actuel souhaite-t-il laisser une trace au moyen du projet de renaissance du musée ?

Mme Roselyne Bachelot. Le président de la République a toujours exprimé une attention extraordinaire vis-à-vis du musée du Louvre, peut-être de manière plus marquée que ses prédécesseurs. Pour ma part, j'ai exprimé mes inquiétudes et mes réserves sur le projet Louvre Nouvelle Renaissance. Charger le Louvre de nouveaux visiteurs – j'allais dire clients – me paraît difficile à imaginer. Je serais beaucoup plus favorable à des solutions alternatives au contact des œuvres : la réalité augmentée, virtuelle, toutes les techniques numériques pourraient permettre à certains publics, notamment jeunes, de fréquenter la culture et les œuvres. Peut-être pourrait-on faire preuve d'une vision plus malthusienne de la fréquentation physique de structures très fragiles. C'est un débat qui s'ouvre : je ne prétends pas détenir, en la matière, la vérité révélée, d'autant que je ne suis plus en responsabilité. C'est une question qui doit faire l'objet d'une réflexion approfondie et non d'une discussion superficielle, comme c'est souvent le cas sur les plateaux de télévision, où sévissent les ultracrépidarianistes, autrement dénommés « toutologues ».

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vos réserves portaient-elles sur la sécurité ?

Mme Roselyne Bachelot. À partir du moment où l'on augmente le nombre des groupes – j'allais dire des hordes – de visiteurs, on accroît d'une façon extraordinaire la menace – de quelque nature qu'elle soit – pesant sur un bâtiment dont la construction a commencé sous Philippe Auguste. Le visiteur est en soi une menace. Il me paraît légitime que la représentation nationale débatte de ce sujet et que la commission d'enquête s'en saisisse – même s'il excède quelque peu le périmètre de vos travaux, si je comprends bien la mission que vous vous êtes donnée. Ce sera un élément important dans le cadre de la réflexion sur ce dossier.

M. Franck Riester. Au-delà du cas du Louvre, je voudrais évoquer, de manière générale, la question de la sûreté compte tenu de l'évolution des menaces et des modes opératoires. Le ministère de la culture apporte son expertise et offre un accompagnement au moyen de la Missa, du service des musées de France, du C2RMF (Centre de recherche et de restauration des musées de France), pour ce qui concerne la préservation des œuvres et du mobilier, du LRMH (Laboratoire de recherche des monuments historiques), pour ce qui a trait à la restauration architecturale, ainsi que des Drac, au sein desquelles officient des gens exceptionnels, de grands spécialistes de sujets variés, parmi lesquels la sûreté – qui est au cœur des missions des conservateurs du patrimoine. Il faut préserver et valoriser cette expertise, qui est remarquable – même si des vols sont intervenus récemment.

Cela étant, peut-être faut-il aller un peu plus loin, comme on l'a fait en matière de sécurité incendie. En ce domaine, la commission de sécurité doit

s'assurer de la satisfaction de certains critères de sécurité incendie afin de garantir la protection des visiteurs et des bâtiments recevant du public. Peut-être pourrait-on envisager une forme de certification publique en matière de protection contre le vol, au-delà de l'éclairage apporté par certaines structures – étant précisé qu'une décision négative n'entraînerait pas forcément la fermeture du musée. Une institution ou un service des musées de France pourrait certifier que le niveau de sûreté nécessaire est satisfait eu égard aux menaces du moment. Cela garantirait que les différents musées mettent tout en œuvre pour se prémunir contre le vol. C'est une réflexion que nous pourrions avoir, sans tomber dans quelque chose de trop lourd.

Mme Rima Abdul Malak. Dans le domaine de la sûreté, il faudrait appliquer la même méthode que celle que nous avons suivie pour élaborer le plan de sécurité des cathédrales. Un tel outil devrait être employé non seulement pour les grands musées nationaux mais aussi pour tous les autres, en tenant compte de leurs spécificités. Cela nécessite des équipes et des crédits dédiés, ainsi qu'une actualisation régulière en fonction de l'évolution des modes opératoires, qui risque hélas de continuer à nous surprendre dans les années qui viennent.

On s'est essentiellement focalisé sur les cathédrales, à la suite de l'incendie de Notre-Dame. Le vol du Louvre constitue une alerte qui permettra de renforcer les actions déjà menées – mais visiblement de manière insuffisante – en matière de sûreté dans les musées, sur l'ensemble du territoire.

Au printemps 2022, alors que j'étais ministre, nous avons acté, avec Laurence des Cars, que la jauge serait de 30 000 visiteurs par jour, et pas un de plus. Cette décision ayant naturellement des répercussions financières, nous avons engagé un petit bras de fer avec Bercy. Nous avons tenu bon afin d'améliorer, comme le souhaitait Mme des Cars, le confort des visiteurs et les conditions de travail des agents, qui sont très engagés et dévoués pour faire vivre l'institution au quotidien. Je me souviens que Bercy avait fait des calculs en prenant pour hypothèse le chiffre de 12 millions de visiteurs par an. Nous lui avions répondu que 9 millions de visiteurs constituaient un grand maximum, car il était tout simplement impossible d'aller au-delà.

Le projet Louvre Renaissance, dont j'ai suivi le début, visait à créer de nouveaux espaces, de nouvelles circulations et respirations au sein du musée. Il s'agissait, par exemple, d'établir un nouveau fléchage pour la visite de *La Joconde*, de transformer l'espace du Carrousel, de penser l'esplanade de la colonnade de Perrault, etc. L'objet n'était pas de faire venir des « hordes » de touristes, pour reprendre le mot de Mme Bachelot. Pour ma part, je ne pense pas, chère Roselyne, qu'un visiteur soit une menace par essence.

Mme Roselyne Bachelot. Disons qu'à tout le moins, ils exercent une pression !

Mme Rima Abdul Malak. Nous avons besoin des visiteurs car nous souhaitons partager ce joyau de notre patrimoine avec le plus grand nombre ; cela participe à notre rayonnement.

Cela étant, cela engendre des risques qu'il faut savoir traiter et limiter, par l'application d'une jauge. C'est ce que Laurence des Cars a fait. Auparavant, Jean-Luc Martinez avait institué des actions comme les contrôles dans les files d'attente, dans les vestiaires, etc. Chacun a pris ses responsabilités pour améliorer les conditions de visite. On veut plus de tourisme, on souhaite que le Louvre reste le premier musée du monde mais on a évidemment, en parallèle, la volonté de sécuriser les œuvres, le public et les agents. Dans le projet Louvre Nouvelle Renaissance, la jauge est censée être augmentée mais en respectant tout ce dont je viens de parler. Les nouveaux espaces et flux de circulation devraient offrir un meilleur confort de visite mais aussi permettre un accroissement des recettes – les tarifs étant parallèlement amenés à augmenter. On pourrait d'ailleurs débattre du prix que devront acquitter les non-Européens. Lorsqu'étais ministre, j'avais acté une hausse du tarif de 3 euros ; on n'était pas encore totalement au clair sur la différenciation tarifaire, à l'égard de laquelle j'avais des réserves.

Laurence des Cars voulait appliquer un schéma global – qui est devenu Louvre Nouvelle Renaissance – au sein duquel devaient s'imbriquer les sous-schémas techniques. Le budget demeurait, à l'époque, à trouver. Je n'ai pas suivi l'étape ultérieure. Je comprends le raisonnement global, ambitieux de Mme des Cars. J'ignore pourquoi cela a empêché de faire certains travaux urgents ou d'installer certains équipements. Mme des Cars m'avait parlé d'escalators en panne, du nombre insuffisant de caméras de vidéosurveillance… Nous avions évoqué ce type de sujets. Toutefois, il me semblait qu'avec la trésorerie du Louvre, il y avait quand même de quoi réagir concernant ces questions très urgentes.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie beaucoup pour ces échanges qui nous ont permis d'enrichir notre réflexion. Nous nous permettrons de revenir vers vous si nécessaire pour préciser certains points. N'hésitez pas à nous adresser des compléments de réponse relatifs à certains volets du questionnaire que nous n'aurions pas abordés et qu'il vous semblerait important de porter à notre connaissance.

3. Audition réunissant des représentants de la direction générale des patrimoines et de l'architecture (15 janvier 2026 à 9 heures)

La commission auditionne conjointement, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), 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* [(1)].

M. le président Alexandre Portier. Nous poursuivons nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées en recevant plusieurs responsables et anciens responsables de la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA) qui, comme son nom l'indique, est compétente en matière de protection du patrimoine, et qui exerce la tutelle sur les grands musées nationaux.

Nos invités sont nombreux, mais il nous a semblé nécessaire de recevoir l'ensemble des intervenants du ministère de la culture sur la question qui nous occupe, afin de bien comprendre l'organisation générale et le partage des responsabilités. À la suite de cette audition, nous entendrons les représentants du secrétariat général du ministère. Nous n'en sommes qu'au début de nos travaux, c'est-à-dire à un moment où nous cherchons à poser les bases les plus solides et les plus claires pour disposer de la cartographie et de l'historique sur l'ensemble de notre périmètre d'enquête.

Je remercie Mme Delphine Christophe, directrice générale des patrimoines et de l'architecture, ainsi que son prédécesseur, M. Jean-François Hébert, de leur présence. Tout comme je salue 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 depuis quelques jours, son prédécesseur, M. Franck Isaïa, M. Pascal Mignerey, chef de la délégation à l'inspection, à la recherche et à l'innovation, M. Bruno Saunier, inspecteur des patrimoines et de l'architecture, MM. André Popon et Guy Tubiana, conseillers sûreté des musées de France, et le lieutenant-colonel Jean-François Duarte Paixao, conseiller prévention sécurité des musées de France au sein de la mission sécurité, sûreté et d'audit (Missa).

---

(1) https://assnat.fr/KaRfGO

Je précise que cette audition est diffusée en direct sur le site de l'Assemblée nationale et donc disponible pour nos nombreux concitoyens intéressés par le sujet. Elle sera ensuite consultable en vidéo et fera l'objet d'un compte rendu écrit, qui sera également publié.

Cette audition obéit au régime de celles d'une commission d'enquête, tel que prévu par l'article 6 de l'ordonnance n° 58-1100 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires. Cet article impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(Mme Delphine Christophe, M. Jean-François Hébert, Mme Christelle Creff, Mme Sonia Bayada, M. Pierre Ouvry, M. Franck Isaïa, M. Pascal Mignerey, M. Bruno Saunier, M. André Popon, M. Guy Tubiana et M. Jean-François Duarte Paixao prêtent successivement serment.)

L'objet de cette audition n'est pas de réciter des réponses, mais le questionnaire qui vous a été adressé nous aidera, du point de vue législatif, réglementaire et du fonctionnement de nos administrations, à définir le cadre de nos réflexions à la suite du vol commis au Louvre, et au-delà. Afin que tout le monde se sente à l'aise, je rappelle que nous ne sommes pas ici dans un tribunal et que notre commission n'a vocation à se substituer ni à la police ni à la justice. Il y a d'ailleurs un temps judiciaire pour ce qui est de l'affaire du Louvre.

Ce qui nous intéresse, c'est de comprendre ce qui, sur le plan administratif, institutionnel et politique, dysfonctionne dans la protection non seulement de nos équipements publics, mais aussi des œuvres et des publics accueillis. Voilà pourquoi nous avons besoin de décortiquer les événements du Louvre, même si ce dernier, le rapporteur et moi partageons cette volonté, ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt. Ce vol doit être l'occasion d'analyser la manière dont on protège et dont on conçoit la sécurité et la sûreté au XXI^{e} siècle. La semaine dernière, nous avons évoqué la longue histoire des musées en France, la place singulière du Louvre et les défis nouveaux auxquels nous sommes confrontés.

J'y insiste, le but de cette audition est de décortiquer ces éléments de la manière la plus précise possible, mais aussi de sortir du cadre du questionnaire, afin de proposer un débat vif à nos concitoyens qui nous regardent.

Madame Christophe, monsieur Hébert, pourriez-vous commencer par préciser quelle est la responsabilité de la direction générale des patrimoines et de l'architecture et du ministère de la culture en matière de sécurité et de sûreté des musées nationaux et de protection des œuvres qui y sont gardées ?

Mme Delphine Christophe, directrice générale des patrimoines et de l'architecture. Votre question a trait à la tutelle qu'exerce le ministère de la culture sur de nombreux opérateurs, soixante-dix-huit exactement – il s'agit d'ailleurs, avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, du ministère qui en compte le plus. La seule direction générale des patrimoines et de l'architecture est

l'autorité de tutelle de vingt établissements, tandis que nous avons également des liens étroits avec dix-neuf services à compétence nationale (SCN).

Comme vous le savez, le recours à des opérateurs vise à rendre plus agiles la conservation, l'enrichissement et la mise à disposition du public des collections nationales, la contrepartie de cette agilité et de cette autonomie étant la tutelle.

C'est dans ce cadre que nous vérifions que les grandes orientations données par le ministère de la culture sont bien suivies et appliquées par les établissements publics relevant de notre compétence. Ce travail est accompli par les directions métiers. Pour les musées, il s'agit logiquement du service des musées, dont la cheffe, Christelle Creff, est ici présente. C'est elle qui, en liaison avec le secrétariat général du ministère de la culture, a la responsabilité de cette tutelle. Le service des musées dispose d'une expertise transversale en matière juridique, internationale, de synthèse budgétaire, de ressources humaines, ou encore de politique immobilière.

La tutelle s'exerce grâce à plusieurs outils, que sont les lettres de mission adressées aux dirigeants des musées nationaux, les contrats d'objectifs et de performance (COP) qui lient les établissements au ministère, ainsi que les objectifs annuels. De plus, nous sommes évidemment toujours présents au sein des conseils d'administration des établissements publics, et nous organisons des pré-conseils afin de préparer les décisions et les sujets à l'ordre du jour.

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, comme la ministre l'a rappelé il y a quelques jours au Sénat, autonomie ne rime pas avec indépendance. C'est là où se situe toute la délicatesse de la tutelle.

Concernant la sûreté et la sécurité, je rappellerai d'abord que les statuts de la DGPA nous confèrent une mission d'accompagnement et d'expertise auprès de l'ensemble des établissements. Cela étant, la sûreté et la sécurité relèvent en premier lieu de la responsabilité du chef d'établissement, ce qui vaut aussi pour les services à compétence nationale.

M. Pascal Mignerey, chef de la délégation à l'inspection, à la recherche et à l'innovation. La Missa, que je dirige, est composée d'officiers sapeurs-pompiers de la brigade de Paris et de policiers – huit personnes au total –, lesquels conduisent des analyses de risques en matière de sécurité incendie et de sûreté des biens dans les établissements, qu'il s'agisse des musées ou non.

Cette mission existe depuis 1985, même si elle ne portait alors pas ce nom, et a été constituée à la suite de l'émoi provoqué par le vol d'un tableau de Monet au musée Marmottan Monet. L'idée, à l'origine, était de disposer de quelqu'un, au sein du ministère de la culture, dédié aux questions de sûreté.

Nous réalisons environ 200 missions par an aussi bien dans les musées que dans les établissements patrimoniaux, afin d'analyser les conditions de sûreté, d'établir des préconisations et de veiller, bien sûr en lien avec le service des musées de France (SMF), à ce que ces dernières soient appliquées. C'est par exemple ce que nous faisons lorsqu'un musée national prête des œuvres : nous vérifions que les conditions de sûreté et de sécurité sont remplies.

M. le président Alexandre Portier. Alors que l'Assemblée nationale examine le projet de loi de finances depuis plusieurs semaines, nous avons débattu de l'enveloppe générale dévolue à la culture. Le vol au Louvre étant intervenu dans ce contexte, nous nous demandons évidemment si nous avons suffisamment investi dans le patrimoine. Pourriez-vous donc rappeler l'évolution du budget alloué au patrimoine depuis 2017 et, si cela est possible, l'évolution des crédits affectés aux questions de sécurité et de sûreté ?

Mme Delphine Christophe. Entre 2017 et 2025, le budget alloué au patrimoine a augmenté de 39 %, soit une hausse très significative. Qu'il s'agisse des établissements publics ou des monuments historiques, qui représentent un autre sujet majeur pour la DGPA, nous connaissons bien sûr l'ampleur des crédits affectés aux travaux d'investissement et, parmi eux, ceux consacrés aux bâtiments. Nombre de nos établissements sont aussi des monuments qui accueillent des collections nationales.

En revanche, les référentiels dont nous disposons ne précisent pas la part allouée à la sûreté et à la sécurité, étant rappelé que les lots sont très liés les uns aux autres sur le plan opérationnel. En effet, chaque fois que l'on refait des réseaux liés à la sûreté et à la sécurité, des lots inhérents à leur installation sont prévus. Dit autrement, nous connaissons le montant des grandes enveloppes, mais nous ne demandons pas aux opérateurs de distinguer ce qui relève strictement de la sûreté et de la sécurité.

M. le président Alexandre Portier. Cela signifie-t-il que personne n'évalue ces dépenses et que ces données n'existent pas, ou simplement qu'elles ne sont pas communiquées au ministère ?

Mme Delphine Christophe. Chaque opérateur est tout à fait capable de donner le détail des lots attribués, leur montant et d'indiquer ceux spécifiquement liés à la sûreté et à la sécurité. Dans ces domaines, en ce qui nous concerne, nous nous assurons de l'application des schémas directeurs par les établissements qui en suivent un. Mais je le répète, nous ne suivons pas l'utilisation des crédits au lot près.

M. le président Alexandre Portier. Comment interprétez-vous le fait que le ministère n'ait, jusqu'ici, pas souhaité disposer de ce type d'information pour assurer un suivi et un pilotage plus importants ?

Mme Delphine Christophe. La sûreté, la sécurité et l'accessibilité sont des éléments transversaux à l'intégralité de nos politiques. Le code du patrimoine, qui nous régit, affirme d'ailleurs dans plusieurs articles que le cœur de notre action est

la conservation, ce qui inclut évidemment la sûreté, la sécurité et la mise à disposition du public. Et tout cela est également rappelé dans la plupart des statuts des établissements publics, ainsi que dans la charte de déontologie des conservateurs. Il est clairement écrit que la sûreté et la sécurité doivent être vérifiées. Ce travail est donc accompli de manière continue. La mise à niveau des équipements et leur vérification annuelle sont directement effectuées par les établissements, ces éléments relevant de la responsabilité de leurs dirigeants.

Jean-François Hébert, qui a occupé mes fonctions pendant plusieurs années, s'exprimera aussi, mais j'estime que le rôle de la tutelle est de vérifier que les schémas directeurs sont correctement déployés, ce dont nous nous assurons auprès des établissements. Dès lors que c'est le cas, nous ne demandons pas le détail de l'attribution des lots, car cet aspect est de la responsabilité du maître d'ouvrage, c'est-à-dire de la gouvernance de la structure.

M. Jean-François Hébert, ancien directeur général des patrimoines et de l'architecture. Je suis parfaitement d'accord avec Delphine Christophe. S'il pourrait être intéressant d'avoir une vision consolidée, en valeur absolue, des montants consacrés à la sûreté et à la sécurité, il serait aussi assez difficile de les interpréter tant les projets sont différents d'un établissement à l'autre. Le schéma directeur du Louvre représente un montant considérable de 80 millions d'euros, mais la DGPA est aussi l'autorité de tutelle des châteaux de Pau, de Compiègne ou de Malmaison, qui sont des services à compétence nationale ; les structures sont de tailles très diverses. De même, entre les travaux engagés au centre Pompidou et ceux qui vont avoir lieu au musée Picasso, il y a un monde. En revanche, il pourrait être pertinent de regarder l'évolution des dépenses dans le temps établissement par établissement.

M. le président Alexandre Portier. Parmi les outils dont dispose le ministère pour exercer sa tutelle, vous avez cité les lettres de mission, les contrats d'objectifs et de performance pluriannuels, la définition d'objectifs annuels. Les questions de sécurité et de sûreté sont-elles systématiquement intégrées dans ces différents outils ?

M. Jean-François Hébert. Jusqu'à présent, ce n'était pas systématique : elles sont intégrées lorsque la situation le nécessite. Le meilleur exemple est le Louvre. Comme un schéma directeur a été lancé en 2017, la tutelle a jugé utile, en accord avec le musée, de le suivre à travers le temps. Le schéma directeur a donc figuré comme indicateur du fameux contrat d'objectifs et de performance pour la période 2020 à 2024 et nous en avons fait autant pour les années 2025 à 2030. Ce schéma est une priorité pour le Louvre et doit être assorti d'objectifs.

Ainsi, dès lors que des questions de sûreté sont identifiées dans un établissement, il convient de les inclure dans les outils de la tutelle, qui sont spécifiques pour chaque structure. Au Louvre, un comité des investissements fait le point chaque année sur les projets conduits. Nous avons toujours vérifié la bonne

évolution du schéma directeur. Je le répète, c'est une question considérée comme cruciale par l'établissement et par la tutelle. Mais un tel suivi n'est pas systématique.

M. le président Alexandre Portier. Parmi les soixante-dix-huit établissements sous la tutelle du ministère de la culture, combien, approximativement, intègrent les questions de sécurité et de sûreté dans leurs attendus ?

Mme Delphine Christophe. Peut-être que certains de mes collègues le pourront, mais pour ma part, je ne saurais l'évaluer. Sachez toutefois que nous avons intégré ce critère lors de la renégociation des COP avec certains établissements.

Mme Christelle Creff, cheffe du service des musées de France. Nous ne pouvons pas mesurer l'importance des questions de sûreté et de sécurité au sein des COP car, comme cela a été dit, ces contrats sont définis en fonction des besoins et surtout du contexte, lequel est par nature différent d'un musée national à l'autre. Nous recensons les besoins, nous évaluons ce qui doit être fait, nous traçons les grandes orientations au travers du COP et nous tenons compte de la sûreté et de la sécurité si nécessaire.

L'exemple du Louvre a été pris et nous y reviendrons. Je prendrai pour ma part celui du château de Fontainebleau. En 2015, a eu lieu un vol au musée chinois de l'impératrice Eugénie, aussi avons-nous intégré la sécurité et la sûreté dans le schéma directeur et donc dans le COP de l'établissement. Cet objectif se poursuit toujours et se traduit par des opérations et des travaux concrets de mise en sécurité, avec le déploiement de procédures et d'équipements sur certains édifices et l'ensemble du périmètre de l'établissement.

Ces questions sont étudiées selon les bâtiments, leurs contraintes, la nature des collections, etc. Ces éléments sont très divers et appellent des réponses spécifiques.

M. le président Alexandre Portier. J'entends vos réponses, mais les exemples que vous avez pris me donnent l'impression que les questions de sécurité et de sûreté ne sont intégrées qu'à la suite d'un incident et que nous n'agissons pas de manière préventive.

Mme Christelle Creff. Ce n'est pas exactement cela. Les questions de sûreté et de sécurité ne sont pas prises en compte que dans les COP. Les établissements élaborent des plans d'investissement pluriannuels dans lesquels ils prévoient des mesures pour améliorer de manière continue, régulière et très structurée leur sûreté. C'est par exemple ce que fait le musée d'Orsay, qui s'appuie sur un plan pluriannuel plutôt que sur des mesures spécifiques dans le cadre de son COP – ce qui ne retire rien à la qualité de son programme de sûreté et de sécurité.

Le COP du Louvre ne ressemble pas à celui du musée d'Orsay, qui ne ressemble pas à celui du musée Guimet ; les données fondamentales, les besoins, les caractéristiques des établissements ne sont pas les mêmes. À chaque fois,

l'élaboration du contrat prend plusieurs mois, voire une année. Cela se traduit par des échanges et des réunions avec les chefs de service, la directrice générale, et demande parfois des arbitrages de la part du cabinet du ou de la ministre. L'enjeu est de stabiliser le COP, de sorte qu'il réponde véritablement aux besoins de l'établissement et à la grande stratégie qu'il souhaite poursuivre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. À mon tour de vous remercier, toutes et tous, d'être présents aujourd'hui. Je tiens à rappeler que nous avons un regard de parlementaires sur les questions qui nous occupent et que personne ici ne doute de la qualité de votre travail. Je pense parler au nom de tous en affirmant que nous bénéficions d'une administration de qualité dans le domaine de la culture et des musées, et qu'elle n'est donc pas à mettre en cause. Je ne voudrais pas non plus que notre démarche soit vécue comme trop téléologique et que, rétrospectivement, à la lumière d'un événement, on considère des choses comme évidentes, même si des points seront nécessairement éclairés à l'aune du cambriolage du Louvre.

Il est indiscutable qu'une série de musées, de différents statuts – car il n'y a pas que le Louvre –, ont connu des cambriolages et des vols. J'aimerais donc que vous indiquiez précisément comment fonctionne la DGPA s'agissant de la sûreté et de la sécurité. Vous avez dit, madame Christophe, que les conseils d'administration étaient autonomes, mais l'usage est-il tout de même de demander des précisions aux établissements sur ces questions ? Pour le dire autrement, y a-t-il eu une volonté, ces derniers mois, de préciser les schémas directeurs et de détailler les actions menées dans ces domaines ? Au fond, la vigilance de la DGPA s'est-elle accrue ces dernières années ?

Les récents événements qui se sont produits, l'évolution des modes opératoires des délinquants, le fait que les bijouteries, notamment, renforcent leur sécurité appelaient certainement une vigilance renforcée de la part des musées qui exposent des œuvres d'une grande valeur marchande. Ainsi, au-delà du suivi régulier de ces questions, votre administration, peut-être à la demande du ministère, a-t-elle cherché à davantage entrer dans le détail et à vérifier les mesures prises par les établissements ?

Mme Delphine Christophe. L'autonomie n'exclut pas l'exercice d'un suivi attentif des établissements publics dont nous assurons la tutelle. Lors des réunions régulières qui se tiennent avec eux, nous contrôlons notamment que les travaux destinés à garantir la sûreté, prévus par les schémas directeurs, ont bien été réalisés. Le dialogue avec les établissements se fait aussi presque quotidiennement au niveau des sous-directions et des chargés de tutelle du ministère.

La direction générale joue un rôle de coordination et définit les stratégies et les politiques publiques en matière patrimoniale. À cet égard, elle fixe les grandes orientations, qui sont ensuite déclinées par les établissements publics ; nous contrôlons que les actions prévues ont bien été menées sans pour autant nous substituer aux établissements.

En outre, les grands établissements publics – le Louvre, le musée d'Orsay, le château de Versailles – disposent d'une réelle expertise et de nombreuses compétences leur permettant notamment d'assumer la maîtrise d'ouvrage des travaux et d'avoir un avis éclairé sur ces sujets.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Permettez-moi de préciser ma question : la vigilance et le dialogue en matière de sûreté se sont-ils renforcés au cours des derniers mois ?

M. Jean-François Hébert. La DGPA exerce une vigilance continue, qui ne date pas des derniers événements du Louvre. Ainsi que l'ont indiqué toutes les personnes que vous avez auditionnées, la menace qui pèse sur les bâtiments, les personnels, les visiteurs et les œuvres a évolué au fil du temps – risques d'attentats, mouvement des gilets jaunes, actions des lanceurs de soupe. Nous avons réagi à chaque fois. Dans le cadre de notre réseau, nous pouvons nous adresser à l'ensemble des musées de France pour les prévenir de la survenance d'un événement et leur transmettre des préconisations. À la suite des événements du 19 octobre, je leur ai ainsi écrit pour leur exposer les faits et les enjoindre de recenser immédiatement les œuvres vulnérables et de les mettre en sécurité, ce qui a été fait. La réactivité, qui est liée à l'actualité – et pas uniquement celle du Louvre –, est continue.

M. Pascal Mignerey. S'agissant de la caractérisation du risque, les statistiques de l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels font état d'une moyenne de dix-huit vols par an sur les quinze dernières années. Cette tendance est stable, avec un pic à trente et un vols et un creux à neuf. En 2025, les vols seront au nombre de vingt-deux.

En revanche, la nature des cibles a changé : les objets contenant des métaux précieux – or ou argent – sont désormais principalement visés par les voleurs. Le mode opératoire a également évolué, passant de méthodes « douces » – effractions nocturnes – à des braquages violents, parfois à main armée.

À la fin de l'année 2024, deux vols présentant un mode opératoire identique ont été commis à quelques jours d'intervalle : le vol de tabatières en or au musée Cognacq-Jay et celui d'éléments en or composant l'œuvre *Via Vitae* au musée du Hiéron. À la suite de ces événements, nous avons immédiatement réuni l'ensemble des responsables pour les alerter sur le risque pesant sur les métaux précieux. Nous les avons également invités à nous solliciter pour demander une intervention de la Missa afin de définir des mesures de protection appropriées. Nous avons donc fait preuve de réactivité.

Dès que nous avons eu connaissance du vol au Louvre, avec Christelle Creff, nous avons fait un point sur l'ensemble des musées que nous n'avions pas visités depuis un certain temps. Nous y avons organisé de nombreuses missions pour vérifier l'absence de risques particuliers de vol.

Mme Christelle Creff. Avec la Missa, nous menons un ensemble d'actions pour assurer le suivi et vérifier le niveau de sécurité des musées – nous y reviendrons.

Lors des actions militantes ayant conduit à des dégradations d'œuvres entre 2022 et 2024, nous avons régulièrement organisé des réunions avec tout le réseau : les musées nationaux, les conseillers musées des directions régionales des affaires culturelles (Drac), les responsables des grands musées en régions, la Missa et le haut fonctionnaire de défense et de sécurité. Ce fut l'occasion de faire un retour d'expérience sur ce qui s'était passé dans les musées concernés – le musée d'Orsay avait notamment réussi à déjouer une de ces actions –, d'échanger sur les bonnes pratiques et de rappeler les recommandations applicables en matière de sûreté des biens et de repérage de certains comportements suspects.

J'ai également envoyé aux conseillers des Drac et aux directeurs régionaux des affaires culturelles des recommandations, de même nature que celles envoyées par Jean-François Hébert au mois d'octobre 2025, pour les inviter à prendre des mesures de prévention s'appliquant aux collections et leur donner les bons réflexes et les bonnes pratiques.

Nous adaptons cette culture à l'évolution de la menace. Lors de la survenance d'événements ou de série d'événements, nous réagissons.

Nous agissons également au quotidien. Ainsi, dans le cadre des prêts, la Missa contrôle plusieurs dizaines de musées chaque année afin de vérifier que les conditions de sécurité et de sûreté sont adaptées à la nature et à la valeur des biens qui seront reçus et exposés.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pourriez-vous nous communiquer ces courriers ?

Monsieur Mignerey, le nombre des vols est-il stable ou observe-t-on, ces derniers temps, une augmentation ? Comment accompagnez-vous les musées et quels moyens leur donnez-vous pour faire face à cette menace nouvelle, notamment l'attrait pour l'or et l'argent ? Les outils de plus en plus sophistiqués dont disposent les cambrioleurs peuvent nécessiter de nouveaux investissements.

M. Pascal Mignerey. Je confirme que la moyenne de dix-huit vols est stable, à l'exception de l'année 2025. La tendance aux vols de métaux précieux est également observée dans d'autres pays européens.

Chaque chef d'établissement peut consulter sur le site du ministère de la culture les vingt fiches relatives à la sécurité incendie et les quatre fiches consacrées à la sûreté, qui formulent des recommandations de base. Des guides en matière de sûreté et de sécurité sont également en ligne.

Par ailleurs, nous ne pouvons intervenir dans un musée national et réaliser un audit qu'à la condition qu'il nous saisisse. S'agissant des musées territoriaux, qui

représentent la majorité des 1 220 musées de France, ce sont les conseillers musées des Drac, qui nous saisissent. L'audit donne lieu à un rapport qui recense les éléments en matière de sécurité, tels la résistance mécanique des ouvrants, la sûreté périmétrique, les caméras, les alarmes, la ou les personnes détenant les clés, les liens avec les forces de l'ordre locales. Nous rappelons à chaque fois que le chef d'établissement a tout intérêt à prendre contact avec le commissariat ou la brigade de gendarmerie afin que les forces de l'ordre prennent connaissance des lieux, repèrent les biens sensibles et soient en mesure d'intervenir rapidement, notamment grâce à la mise en place des alertes via le système Ramses (Réception des alarmes et des messages des sites et établissements sensibles). Le rapport est transmis au service des musées de France et à l'établissement qui est chargé de mettre en œuvre les recommandations.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pourriez-vous nous transmettre la liste des vingt-deux établissements cambriolés en 2025 ainsi que leur localisation ?

Par ailleurs, les consignes que vous avez transmises ont-elles pu être appliquées sans remettre en cause le fonctionnement des établissements ? Certains établissements estiment-ils ne plus être en mesure de faire face aux menaces et demandent-ils, à ce titre, des moyens supplémentaires ?

Mme Delphine Christophe. Bien sûr. Nous allouons des subventions qui transitent par les services déconcentrés, les Drac, tant aux établissements publics qu'aux musées de France, qui relèvent, pour l'essentiel, des collectivités territoriales.

Dans le cadre du plan Culture et ruralité, dix-sept opérations de sûreté ont été menées en faveur des musées de France situés dans les territoires ruraux. Ce type d'actions est également conduit auprès des monuments historiques, qu'ils appartiennent à une personne publique ou privée.

M. Jean-François Hébert. Les chiffres rappelés par Pascal Mignerey permettent de relativiser le sujet. Bien que les modes opératoires aient évolué, le nombre de vols n'augmente pas. L'affaire du Louvre et les événements frappants survenus en 2025 donnent l'impression que ce phénomène nous submerge ; tel n'est pourtant pas le cas.

Nous ne pouvons néanmoins nous satisfaire de cette situation et accepter qu'une vingtaine de vols importants soient commis chaque année. C'est la raison pour laquelle nous avons été conduits, notamment à la suite du cambriolage du Louvre, à réévaluer collectivement la question de la sûreté. La responsabilité première en la matière incombe au chef d'établissement public, dont la première préoccupation doit être d'assurer la protection des collections dont il a la garde. Notre responsabilité est de veiller à ce que cette mission soit effectivement assumée.

Après avoir dressé le bilan de leur situation au vu de ces nouvelles menaces, il serait en effet légitime que certains établissements demandent des moyens supplémentaires pour financer ces nouveaux besoins. C'est précisément pour

anticiper les demandes croissantes des établissements que la ministre de la culture a évoqué la création d'un fonds de sûreté dédié à la sécurisation des sites patrimoniaux, qui avait fait l'objet d'un amendement déposé au Sénat.

Pour ma part, j'ai poursuivi la mise en place du plan Sécurité des cathédrales, doté de 12 millions d'euros par an pendant plusieurs années, qui a permis de mettre à niveau la sécurité incendie des cathédrales.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Selon une note envoyée par la direction du Louvre au ministère de la culture à la suite de l'enquête administrative, l'établissement aurait fait appel deux fois à la Missa, en 2023 et en 2024. Les courriers auraient été adressés conjointement au directeur général des patrimoines et de l'architecture et au secrétaire général, haut fonctionnaire de défense et de sécurité, concernant les questions de sûreté et l'avancement du schéma directeur des équipements de sûreté (SDES). Ces courriers seraient restés sans réponse. Une attention suffisante a-t-elle été portée à ces demandes et pourquoi ne pas y avoir donné suite ? Est-ce inexact ?

M. Jean-François Hébert. Ces deux lettres, qui datent du mois de juillet 2023 et du mois de décembre 2024, sont très rassurantes – je les tiens à la disposition de la commission. Le Louvre y indique à sa tutelle, à savoir la direction générale des patrimoines et de l'architecture et le secrétariat général du ministère de la culture, que le schéma directeur de sécurité demeure une priorité pour le Louvre et qu'il se déploie de manière très satisfaisante, en précisant les modalités, le calendrier et les financements alloués.

Elles visaient à demander une contribution du ministère de la culture pour financer l'application du schéma directeur de sécurité au C2RMF (Centre de recherche et de restauration des musées de France), situé dans l'enceinte du Louvre. Deux contributions de 400 000 euros ont ainsi été versées au Louvre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ces deux courriers ne sont donc pas restés sans réponse.

Pourriez-vous retracer la chronologie du schéma directeur de sécurité ? Pourquoi Mme des Cars a-t-elle souhaité le remettre à plat lors de sa prise de fonction ? Quels points de faiblesse avait-elle identifiés ?

M. Jean-François Hébert. Nous avons suivi attentivement l'évolution du schéma directeur, qui trouve son origine dans un audit réalisé en 2016 par l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, à la demande de Jean-Luc Martinez. Le rapport, remis en 2017, a été communiqué au ministère de la culture. La Missa l'a expertisé et a tenu une réunion de travail avec le Louvre qui a conduit à l'élaboration du schéma directeur des équipements de sûreté du Louvre.

Nous avons suivi l'application de ce schéma au moyen notamment de deux outils. Le premier est le comité d'investissement, qui est propre au Louvre eu égard à l'importance des investissements qui y sont réalisés. Il réunit la tutelle,

l'établissement public et la direction du budget et fait, chaque année, le point sur tous les projets en cours. Le second est l'intégration du schéma directeur des équipements de sûreté dans le premier COP et celui en préparation. Dans ce cadre, l'indicateur 19 – largement évoqué par Roselyne Bachelot devant vous – donne lieu chaque année à un compte rendu présenté au conseil d'administration et, par conséquent, à la tutelle. Par ailleurs, le Louvre établit des rapports d'exécution, dont le Sénat a eu connaissance, qui font le point sur l'évolution du schéma directeur.

Les schémas directeurs se déploient nécessairement dans le temps. Les opérations sont très lourdes et complexes, dans la mesure où elles sont réalisées dans un monument historique et un site occupé recevant du public – le Louvre ne ferme pas durant les travaux, contrairement au centre Pompidou. Par ailleurs, la menace évoluant en permanence, des réévaluations sont nécessaires.

Trois décalages peuvent être relevés. Le premier, lié à la crise sanitaire, est intervenu en 2020, sous la présidence de Jean-Luc Martinez : le marché de maîtrise d'œuvre a ainsi été décalé de quelques mois.

Le deuxième tient à la réévaluation du schéma directeur menée tout au long de l'année 2022 par la nouvelle équipe dirigée par Laurence des Cars, démarche qui a suscité des critiques. En tant qu'ancien chef d'établissement et ancien directeur général des patrimoines et de l'architecture, j'estime qu'il est de la responsabilité d'un chef d'établissement de revoir un schéma directeur qu'il juge inadapté aux besoins de l'établissement. Mme des Cars aurait d'ailleurs pu être fortement critiquée pour avoir appliqué un schéma directeur dont elle était convaincue qu'il n'était pas adapté.

Cette révision s'est déroulée sur un an pour deux raisons. La première tient à l'emplacement du PC (poste de commandement) de sécurité, qui ne convenait pas à la nouvelle équipe. Elle avait en effet de bonnes raisons de considérer que le pavillon de Flore n'était plus un emplacement pertinent. La seconde concerne la réévaluation financière du schéma directeur, dont le coût, estimé à 54 millions d'euros lors de la prise de fonction de Mme des Cars, a ensuite été porté à 75 millions et est aujourd'hui évalué à 80 millions.

Le troisième décalage intervient entre 2023 et fin 2025. L'APD (avant-projet définitif) est validé et doit être notifié aux entreprises. La passation de marché nécessite la constitution d'un dossier technique, ce qui prend un an ; puis une autre année est nécessaire pour réunir toutes les pièces administratives. Là encore, on peut s'interroger sur ce nouveau retard, mais à l'époque, il y a les Jeux olympiques, pendant lesquels le Louvre est en première ligne, et l'établissement est mobilisé sur de nouveaux projets.

La tutelle aurait-elle dû s'alarmer de ces retards ? Rétrospectivement, la question se pose, mais je ne le crois pas, pour plusieurs raisons.

D'abord, chaque décalage a été justifié par des arguments plausibles. Pendant la crise sanitaire, le Louvre a été fermé pendant des mois. Le pays était à

l'arrêt, il a fallu relancer l'activité : que le marché de maîtrise d'œuvre en matière de sûreté n'ait pas pu être notifié dans les temps ne nous a pas paru anormal. Lorsque la nouvelle présidente décide de réviser le schéma directeur, cela nous paraît plutôt positif : je préfère qu'on me dise d'emblée que ce schéma coûtera en réalité 80 millions, plutôt que de voir son montant augmenter au fur et à mesure. Un travail de fond est donc réalisé à cette occasion. Et, dans les périodes plus récentes, d'autres facteurs sont intervenus, qui étaient parfaitement recevables.

Ensuite, et il importe de le souligner, le Louvre a continué à investir dans sa sûreté. Certes, le schéma directeur n'était pas encore déployé, mais cela n'a pas empêché l'établissement, sous la présidence de Jean-Luc Martinez comme sous celle de Laurence des Cars, de prendre des mesures en faveur de la sûreté chaque fois que des travaux étaient engagés – elle l'a d'ailleurs dit devant la commission. C'est compliqué à comprendre, mais c'est ce qui s'est passé concrètement.

Enfin – et c'est peut-être la première raison pour laquelle nous ne sommes pas intervenus plus fermement –, aucune alerte ne nous a été adressée, à aucun moment, sur les conséquences éventuelles des retards constatés. Si le ministère avait été informé que le schéma directeur n'était pas encore opérationnel mais que l'établissement était en grave danger, les choses auraient été compliquées ; mais ce n'est pas ce qui s'est produit. Les deux lettres que vous avez évoquées sont très rassurantes, tout comme les rapports transmis par le Louvre. 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. Le Louvre est le plus gros établissement patrimonial de notre pays : ses équipes sont très performantes, il peut s'entourer de tous les consultants possibles. Cette confiance n'exclut pas le contrôle, mais 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 : nous assurons le suivi du schéma directeur et veillons à ce que celui-ci reste une priorité dans tous les plans engagés par le Louvre. Et c'est le cas, à chaque fois – Jean-Luc Martinez l'a rappelé au Sénat, et Laurence des Cars l'a confirmé.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous dites que l'élaboration du schéma directeur, commencée en 2016 ou 2017, a nécessité cinq ans – c'est une lourde machine, car cet établissement, auquel, en tant que tutelle, vous apportez votre aide, et sur lequel vous exercez votre vigilance, est le plus grand musée du monde. Pourtant, à son arrivée, la nouvelle directrice décide de remettre les choses à plat, et vous trouvez cela cohérent. Vous comprendrez que cela m'étonne, d'autant qu'il s'agit de l'évaluation d'investissements – ce n'est pas anodin.

Vous dites qu'il n'y a pas eu d'alertes, mais il me semble que les salariés – que nous entendrons également – alertent sur les conditions de travail et les problèmes de sécurité depuis plusieurs années, notamment à travers des mobilisations syndicales – il y en a encore eu ces derniers mois.

Je ne veux pas vous « cuisiner », monsieur Hébert, mais il y a quand même quelque chose qui n'a pas bien fonctionné.

M. Jean-François Hébert. Je maintiens ma position. À ma connaissance, le schéma directeur n'a pas été repris de zéro. Lors de la révision, les grands fondamentaux sont restés inchangés : seules la localisation du PC de sécurité et l'évaluation financière ont été modifiées. Comme je l'ai dit, en tant que tutelle, je préfère disposer du montant réel du schéma, plutôt que d'une sous-estimation. Cette information est importante pour la programmation financière, pour la crédibilité du schéma et sa réalisation concrète. Et s'agissant du premier point, nous n'avons pas les compétences, en interne, pour décider à la place du Louvre de la place du PC de sécurité, même si la Missa peut donner un avis sur cette question. Au reste, ce n'est pas notre rôle : la tutelle doit seulement s'assurer que le schéma directeur est élaboré par l'établissement et qu'il va pouvoir être déployé dans de bonnes conditions. Je répète que, de ce point de vue, nous n'avions pas de raison de nous alarmer.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez dit que vous n'aviez pas été alerté sur les conséquences des retards. Selon vous, qui aurait dû vous en informer ?

M. Jean-François Hébert. Ce ne peut être que l'établissement, si tant est qu'il ait lui-même eu conscience de la faille. Comme je l'ai dit, j'ai parfaitement confiance dans le Louvre, et je ne peux pas imaginer que, si tel avait été le cas, il n'en ait pas informé sa tutelle. C'est le mouvement naturel dans la dialectique que nous entretenons avec nos établissements publics, ne serait-ce que pour obtenir des crédits. En tant que tutelle, nous sommes sensibilisés aux risques majeurs dont nous sommes informés. Si ça n'a pas été le cas, j'imagine que c'est parce que le Louvre n'en avait pas conscience.

M. le président Alexandre Portier. Donc, selon vous, le Louvre n'a pas fait part de ces difficultés car il n'en avait tout simplement pas conscience ? D'autres facteurs ou d'autres types de raisonnement pourraient-ils être en cause ?

M. Jean-François Hébert. Je n'ai pas de raison de penser autre chose.

M. le président Alexandre Portier. Passé l'émoi suscité par le caractère spectaculaire de ce vol dans le plus grand musée du monde, on a l'impression qu'il ne se passe plus rien, et que, depuis le 19 octobre, personne n'est plus responsable de quoi que ce soit – de nombreux analystes et commentateurs de l'événement ont souligné cette dilution de la responsabilité. Comment l'expliquez-vous ?

Mme Delphine Christophe. Le 19 octobre a été un véritable choc pour nous tous. Comme l'a rappelé Pascal Mignerey, en matière de sûreté et sécurité, nous adaptons nos réponses aux événements qui peuvent survenir. La DGPA travaille sur des mesures de sûreté et de sécurité tout au long de l'année, dans une démarche de prévention. La Missa fête ses quarante ans cette année – une longévité unique au monde pour un tel service, qui dit toute l'attention que nous portons à ces sujets. Nous parlons aujourd'hui du vol au Louvre, mais, comme Pascal Mignerey l'a rappelé, d'autres musées ont pu être concernés. Chaque fois, la Missa et le

service des musées de France ont immédiatement proposé des mesures, notamment pour adapter les protections à l'évolution du matériel utilisé pour fracturer les vitrines.

La recrudescence des attaques contre des banques et des bijouteries font partie en effet des signaux d'alerte qui nous amènent à modifier un certain nombre de prescriptions. Ce travail de prévention est réalisé sur le long terme. La Missa est une entité très importante de la DGPA, elle travaille autant avec le Service des musées de France qu'avec le service du patrimoine. Au cours des dernières années, elle n'a cessé d'évoluer : 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.

Je ne voudrais pas que la commission pense que nous avons attendu le cambriolage du Louvre pour prendre conscience des questions de sûreté. Je le répète – et c'est là davantage la conservatrice que la directrice générale des patrimoines qui parle –, 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.

Aujourd'hui, nous adaptons nos réponses à cet événement dramatique, comme nous l'avons fait après les précédents – au-delà de ceux déjà cités, je pense au vol du musée de Sarran. Chaque fois, ce sont des objets contenant des métaux précieux qui sont visés. Nous prévoyons d'instaurer des visites périodiques de la Missa, y compris dans nos établissements publics qui disposent de l'expertise nécessaire en interne. Conformément à la volonté de la ministre, les recommandations de la Missa seront rendues prescriptives, comme c'est déjà le cas pour les dépôts et prêts d'œuvres. Lorsqu'un établissement demande le prêt d'une œuvre appartenant à un autre musée, la Missa s'assure systématiquement que les conditions de sûreté et sécurité sont réunies. À défaut, et si des mesures compensatoires ne peuvent être mises en œuvre, la commission scientifique des musées nationaux refuse le prêt ou le dépôt.

La direction générale des patrimoines prend donc pleinement ses responsabilités, en adaptant ses pratiques et ses prescriptions aux nouvelles formes de criminalité.

M. le président Alexandre Portier. À partir de quand les recommandations de la Missa seront-elles rendues prescriptives ?

Mme Delphine Christophe. Dans les prochaines semaines : la circulaire est en cours de préparation.

M. le président Alexandre Portier. Que se passera-t-il en cas de non-respect des prescriptions ?

Mme Delphine Christophe. Le non-respect entraînera essentiellement la suspension des subventions pour un certain nombre de travaux, jusqu'à la réalisation des mesures prescrites.

M. Pascal Mignerey. À la suite du vol au Louvre, nous avons créé un groupe de travail dédié à la sûreté des établissements patrimoniaux, à l'image de celui consacré à la sécurité des cathédrales.

Trois premières réunions se sont tenues fin 2025, en présence de représentants de la direction générale des patrimoines. Le groupe se réunit une fois tous les quinze jours, et rendra ses conclusions fin mars 2026, dans un rapport qui formulera plusieurs recommandations – le caractère prescriptif des recommandations de la Missa dans un certain nombre de cas, notamment pour les musées nationaux, en fait partie.

Le travail se décline selon cinq thématiques, traitées chacune par un sous-groupe. L'un d'eux porte sur la cartographie des risques : les vols ou tentatives de vol concernent les objets contenant des métaux précieux, mais aussi les pièces asiatiques – je pense au vol qui a touché le musée Adrien Dubouché de Limoges. Les musées ne sont d'ailleurs pas les seuls concernés : il y a également les monuments historiques, les services d'archives de France, dont les dépôts ont pu faire l'objet de vols, et les bibliothèques patrimoniales, qui abritent 60 millions de biens patrimoniaux susceptibles d'être dérobés. Nos collègues du service du livre et de la lecture étaient d'ailleurs intéressés pour participer à nos travaux sur la prise en compte des risques et l'évolution de la doctrine, car ils ont récemment été confrontés au vol d'ouvrages russes.

Comme le plan d'action Sécurité des cathédrales, qui comprend cinquante-huit mesures, notre rapport définira les conditions nouvelles de sûreté pour accroître notre parade à l'égard des vols.

M. le président Alexandre Portier. Un point ne me semble pas clair : selon vous, le ministère de la culture, en tant que tutelle, a-t-il une part de responsabilité dans le vol commis au Louvre le 19 octobre ? Autrement dit, même si l'on porte toujours un regard différent rétrospectivement, avez-vous le sentiment d'avoir peut-être raté quelque chose, et en tirez-vous des enseignements pour la suite ?

Mme Delphine Christophe. Nous en tirons un certain nombre d'enseignements. Personnellement, j'ai pris mes fonctions un mois après le vol et il est difficile de lire la situation rétrospectivement. À cet égard, les éléments apportés par Jean-François Hébert sont importants.

On peut s'interroger sur l'appréciation portée par la tutelle sur l'évolution du schéma directeur, en fonction des documents qui ont été mis à sa disposition. Mais si votre question est de savoir jusqu'où la tutelle doit aller dans le contrôle, sachez qu'il lui est totalement impossible d'assurer un niveau d'analyse si fin qu'elle pourrait se substituer aux équipes des établissements publics sur l'ensemble

des sujets – nous parlons du Louvre, mais nous sommes aussi la tutelle de vingt autres établissements publics, sans compter les dix-neuf SCN et toutes nos autres missions.

À la suite du vol survenu au Louvre, nous allons très rapidement déployer un certain nombre de mesures – les conclusions du groupe de travail, attendues fin mars, vont nous y aider. Entre autres choses, nous souhaitons renforcer le rôle de la Missa, en prévoyant notamment une analyse systématique des schémas directeurs des établissements. Celle-ci n'avait pas été demandée pour le schéma directeur du Louvre – du moins, cela ne figure pas dans les deux lettres que vous avez évoquées. Le renforcement des équipes de la Missa est donc très important pour assurer cette lecture très technique de l'ensemble des schémas directeurs de nos établissements publics dans des délais raisonnables.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous sommes évidemment intéressés par tous les éléments que vous pourrez nous fournir sur le groupe de travail, notamment sa composition.

Il y a bien un avant et un après le cambriolage du Louvre, et cela transparaît dans vos propos. De nouvelles mesures sont mises en place, ce qui signifie peut-être que certaines choses n'existaient pas, ou du moins pas sous la même forme. Il y a donc bien des points qui méritent que nous continuions nos travaux. En tant que parlementaires, notre objectif est d'essayer de comprendre ce qui s'est passé et de formuler des recommandations pour faire en sorte que cela ne se reproduise pas.

Je reviens sur le nouveau schéma directeur. Le projet « Louvre-Nouvelle renaissance », annoncé il y a un an, a pour objectif de faire passer la fréquentation annuelle du musée de 9 millions de visiteurs à 12, voire 15 millions. À vous écouter, j'ai le sentiment que le schéma directeur de 2022 n'était déjà pas adapté à la nouvelle situation. Et malgré les éléments que vous avez avancés tout à l'heure, monsieur Hébert, il y a indiscutablement eu du temps perdu.

Madame Creff, l'événement du 19 octobre vous a-t-il étonnée ? Pensez-vous qu'il était prévisible ? Des faiblesses avaient-elles été identifiées ? Nous avons tous lu la presse : le rapport remis au Louvre par Van Cleef & Arpels, en 2018, était riche d'enseignements. Nous avons du mal à comprendre. Aviez-vous connaissance de fragilités, de défaillances de sécurité, qui pourraient vous laisser penser que certaines choses ont, indiscutablement, dysfonctionné ? Rétrospectivement, quel est votre regard sur cet événement ?

Mme Christelle Creff. Nous avons évidemment été surpris. Le schéma directeur était encore en cours d'élaboration, un travail que nous suivions de près, mais, comme l'a dit Jean-François Hébert, nous n'avons pas été expressément alertés de dysfonctionnements qui auraient pu laisser imaginer la survenue d'un tel événement.

Nous assurons un suivi très fin des établissements publics. S'agissant du Louvre, la chargée de tutelle est en contact avec les équipes ; la cheffe de bureau du

pilotage des musées nationaux a des échanges hebdomadaires avec l'administration du Louvre, tout comme le sous-directeur de la politique des musées – un poste occupé à l'époque par Franck Isaïa ; moi-même, j'ai régulièrement des échanges avec Laurence des Cars.

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. Le ministère octroie d'ailleurs au Louvre une dotation annuelle d'investissement pour l'aider dans cette démarche. Nous avions connaissance de la nécessité de remédier à l'obsolescence et au vieillissement d'un palais classé monument historique, situé dans un domaine national.

Les travaux engagés en ce sens depuis une dizaine d'années ont permis de s'adapter aux différentes menaces. Entre 2015 et 2020, de nombreuses interventions tendent à renforcer la sûreté et la sécurité des personnes, visiteurs comme agents – je pense notamment à la sécurisation des accès et à l'installation de dispositifs de filtrage, comme dans toutes les institutions culturelles. En cette période post-attentats, nous augmentons considérablement la voilure en termes d'exigences et de travaux. Évidemment, nous avons également des équipements – notamment de détection rapprochée – et des procédures pour protéger les œuvres. C'est tout une culture d'établissement. Et nous n'avons aucune alerte majeure expresse concernant un potentiel dysfonctionnement. Donc oui, le 19 octobre est évidemment un choc, un traumatisme aussi pour toute la communauté du patrimoine et des conservateurs, parce que la protection du patrimoine figure au cœur de nos missions.

M. Alexis Corbière, rapporteur. L'administration aurait-elle dû avoir connaissance du rapport de Van Cleef & Arpels ? Trouvez-vous normal que ses conclusions soient restées au niveau de l'établissement ? Peut-être y a-t-il d'autres rapports de ce type.

Avec le recul, il est piquant de s'apercevoir qu'en 2018, une alerte décrit très précisément ce qui va avoir lieu. La direction du musée, que nous entendrons formellement dans le cadre de nos travaux, nous a indiqué que l'audit avait conduit à de petites adaptations, mais on ne peut que constater que ça n'a pas été suffisant. L'absence de mesures ne vous apparaît-elle pas problématique ? Jugez-vous normal que cet audit, mené par un organisme sérieux en matière de sécurité, qui identifiait des faiblesses, ne vous ait pas été communiqué ? La question est ouverte. Ne pensez-vous pas que la précédente direction n'a pas pris ce rapport suffisamment au sérieux ?

Mme Christelle Creff. Nous n'avions pas connaissance de ce rapport, qui n'a pas été transmis au ministère de la culture. L'identification d'une grande

vulnérabilité, qui faisait courir un grave danger à l'établissement, constitue pourtant une forme d'alerte grave. Comme l'a dit la directrice générale, nous en tirons des enseignements. Il importe de formaliser la transmission de ce type d'alertes par les directeurs d'établissements à la tutelle, afin que celle-ci puisse mobiliser toutes les compétences en matière de sûreté au sein de la direction générale des patrimoines et de l'architecture et du secrétariat général pour y apporter une réponse immédiate.

Je tiens aussi à rappeler qu'en conseil d'administration, où sont validées un certain nombre de mesures, la tutelle indique bien que l'existence de plans pluriannuels n'exonère pas les établissements de remédier dans l'urgence aux dysfonctionnements et vulnérabilités qu'ils pourraient constater. Il y a plusieurs rythmes dans la réponse que l'on apporte – j'ai d'ailleurs parlé tout à l'heure des investissements courants –, en fonction des urgences identifiées par les établissements.

M. le président Alexandre Portier. Merci pour ces précisions, qui nous permettent de mieux comprendre les mécanismes. Le ministère n'a pas eu connaissance de l'audit de 2018 de Van Cleef & Arpels. Théoriquement, qui aurait dû être destinataire de ces conclusions ?

M. Jean-François Hébert. Je peux répondre, car j'ai entendu Jean-Luc Martinez le dire au Sénat. Si j'ai bien compris, l'audit des installations de la galerie d'Apollon a été demandé aux spécialistes de la protection de Van Cleef & Arpels par le chef du département des objets d'art, dans le cadre d'un mécénat de compétences. Il ressort de l'audition de Jean-Luc Martinez qu'il n'est pas évident que ce document ait été transmis au sein même du Louvre. Il semblerait qu'il soit resté au niveau du département. Cela ne veut pas dire que le ministère n'aurait pas pu en avoir connaissance ; cela nous aurait évidemment intéressés.

M. le président Alexandre Portier. Il est très inquiétant de savoir qu'une telle alerte n'est pas remontée, et que personne ne puisse dresser la liste des destinataires des conclusions de cet audit.

Mme Christelle Creff. Les documents qui signalent une alerte de ce niveau en matière de sûreté sont généralement très confidentiels. À mon sens, ils doivent être transmis au directeur général des patrimoines et au secrétaire général, qui est le haut fonctionnaire de défense et de sécurité. Ce sont les deux personnes qui reçoivent ces rapports.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il vous semble donc évident qu'un tel rapport aurait dû être porté à votre connaissance, et qu'il n'aurait pas dû rester au niveau de l'établissement ?

Mme Christelle Creff. Oui.

M. le président Alexandre Portier. Ce défaut d'information est-il dû, selon vous, à une erreur procédurale, à un dysfonctionnement administratif, voire bureaucratique, ou à une faute personnelle ?

Mme Delphine Christophe. Pour le déterminer, il faudrait savoir – et seules les archives du Louvre pourraient éventuellement le retracer – qui a eu connaissance de cet audit. Or, en toute honnêteté, nous ne disposons pas de ces éléments. Ce qui est certain, c'est que la DGPA n'a pas reçu ce rapport en 2018 et n'en avait donc pas connaissance.

M. Jean-François Hébert. Nous avons appris le détail des choses en écoutant l'audition de Jean-Luc Martinez au Sénat.

M. le président Alexandre Portier. Comme quoi il est utile de suivre les auditions parlementaires !

M. Alexis Corbière, rapporteur. Dans le rapport qu'elle a publié après le cambriolage, la Cour des comptes considère que l'investissement dans la sûreté a été inférieur à celui qui avait été annoncé.

Mais puisque l'objet de notre commission ne se limite pas au Louvre, j'en viens aux établissements labellisés musées de France, qui ont également été victimes de cambriolages assez spectaculaires. Monsieur Tubiana, pouvez-vous nous détailler leurs protocoles de sécurité et de sûreté ? Quelle aide leur apportez-vous au titre de ce label ? Enfin, les modes opératoires des cambrioleurs ont-ils évolué ? Quels dispositifs utilisent-ils ? Votre aide est-elle suffisante pour faire face à l'ensemble des menaces ?

M. Guy Tubiana, conseiller sûreté des musées de France. D'abord, vous pensez bien que si nous avions été avisés du moindre problème de sûreté concernant le Louvre, nous serions immédiatement intervenus.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pour que les choses soient claires, vous estimez qu'à la place qui est la vôtre, vous auriez dû être informé de l'audit réalisé en 2018 et que le fait qu'il ne vous ait pas été communiqué relève d'un dysfonctionnement manifeste.

M. Guy Tubiana. Encore une fois, si nous en avions été avisés, nous serions immédiatement intervenus – j'évoquerai la semaine prochaine devant votre commission, puisque je suis convoqué une seconde fois, une intervention que vous avons effectuée au Louvre. En 2009, lorsque nous avons constaté une épidémie de vols de cornes de rhinocéros, nous nous sommes, avec la directrice des musées de France de l'époque, Mme Labourdette, immédiatement saisis du problème et rendus dans tous les musées concernés, d'où nous avons fait enlever toutes les cornes de rhinocéros.

Je suis un ancien de la PJ (police judiciaire). Dès que j'ai pris mes fonctions au ministère de la culture, j'ai instauré, avec l'accord de ma hiérarchie, une visite systématique de chacun des musées victimes d'un vol. C'est ainsi que nous nous sommes rendus, dans l'heure, au Louvre-Lens. La Missa, qui est unique au monde, fonctionne très bien ; nous pouvons en être fiers.

J'en viens à votre question. Nous nous rendons non seulement dans les établissements labellisés musées de France mais dans tous les musées – y compris dans les petits musées territoriaux et, parfois, dans des musées privés lorsqu'ils détiennent des œuvres d'art appartenant à la collectivité nationale – pour y réaliser des audits de sûreté, qui sont de deux types. Dans le cadre des audits qui précèdent un prêt, nous formulons des préconisations impératives : le prêt est accordé sous réserve de leur prise en compte. S'agissant des autres audits, tout dépend de la collectivité concernée. S'il s'agit d'un musée municipal, par exemple, la décision appartient au maire. Mais sachez que si la collectivité ne prend pas en compte nos recommandations et qu'il se passe quelque chose par la suite, c'est sa responsabilité qui est en jeu. Ces déplacements sont effectués par M. Popon et moi – nous serons bientôt trois, et nous espérons l'arrivée d'un quatrième collègue.

M. Alexis Corbière, rapporteur. La tâche étant immense, combien de personnes sont-elles chargées de cette mission ? Selon quelle régularité vous rendez-vous dans chacun des établissements labellisés musées de France ? Et, une fois l'audit réalisé, l'établissement bénéficie-t-il d'un accompagnement particulier ? Existe-t-il, pour les musées de France, l'équivalent du fonds de subvention évoqué par Mme Christophe ?

M. Pascal Mignerey. Le pôle sûreté de la Missa comprend quatre personnes : trois commandants de police et un ingénieur des services culturels spécialisé dans l'archéologie et les archives. 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. Nous espérons obtenir le renfort d'un policier supplémentaire au premier semestre de cette année.

S'agissant des musées territoriaux, ce sont les conseillers pour les musées des Drac qui sollicitent la Missa, parfois à la suite d'un signalement effectué par le responsable de l'établissement, lorsqu'un problème de sécurité incendie ou de sûreté a été détecté. Nous désignons alors la personne qui se rendra sur place et rédigera les recommandations. Ce rapport est ensuite adressé au service des musées de France et à la Drac, laquelle dispose d'une enveloppe de crédits – l'action 3 du budget opérationnel de programme 175 – qui lui permet d'accompagner financièrement la réalisation de mesures de sûreté dans l'établissement. S'agissant des musées nationaux, c'est à la main du service des musées de France, donc de l'administration centrale.

Mme Christelle Creff. S'agissant des musées de France, plusieurs mesures relevant du contrôle scientifique et technique contribuent à assurer la protection et, par voie de conséquence, la sûreté et la sécurité des œuvres. Ce contrôle est exercé par le service des musées de France pour ce qui est des musées nationaux et par les conseillers pour les musées des Drac en ce qui concerne les quelque 1 050 musées territoriaux. Notre service est le garant de l'application du code du patrimoine en matière d'enrichissement, de conservation et de valorisation des collections publiques qui se trouvent dans les musées de France, quel qu'en soit le propriétaire.

Divers éléments contribuent à la protection de ces collections, qui est une des missions fondamentales de la DGPA. Je pense d'abord aux visites effectuées par la Missa à l'occasion des prêts – la commission des prêts examine toutes les demandes de prêt d'œuvres des musées nationaux – et des dépôts ; elle s'assure que les conditions de conservation et de sûreté sont réunies et adaptées. Ainsi, pour la seule année 2024, les experts sûreté de la Missa ont analysé 192 dossiers de prêt et effectué 87 visites de musée et de monument : autant de visites qui donnent lieu à des rapports communiqués aux Drac, lorsqu'il s'agit de musées territoriaux, avec copie au service des musées de France.

Par ailleurs, des opérations réalisées au titre du contrôle scientifique et technique permettent de sécuriser les collections. Je pense notamment au récolement décennal, lancé en 2005, dont la deuxième campagne, couvrant la période 2016-2025, vient de s'achever. Cette opération consiste à vérifier la présence d'un bien dans les collections : on identifie sa localisation, son état, son marquage et la conformité de son inscription à l'inventaire. Lorsque l'on constate qu'une œuvre est manquante, elle est signalée dans les bases de données et une plainte est déposée. Cette opération permet donc de découvrir des vols moins spectaculaires que ceux qui ont été évoqués précédemment.

Enfin, l'attribution du label musées de France emporte l'obligation pour le musée qui en bénéficie de disposer d'un projet scientifique et culturel retraçant les grandes orientations de l'établissement ainsi que les moyens qu'il entend déployer pour les mener à bien, la définition de son projet culturel et de ses actions de médiation. Mais une grande partie de ce projet a trait à la conservation, à la gestion et à la présentation des collections, pour lesquelles le musée doit être doté d'équipements et de dispositifs adaptés à la nature des œuvres, à ses espaces et au contexte dans lequel il s'inscrit. Je rappelle que, si nous avons la chance que de grands musées se trouvent dans des bâtiments conçus pour les accueillir – je pense au musée Soulages à Rodez, au Mucem (musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée) à Marseille ou au musée du quai Branly –, la plupart des 1 220 musées de France occupent des bâtiments patrimoniaux reconfigurés et équipés pour accueillir des œuvres, les conserver dans des conditions adaptées et recevoir du public. La chaîne de la sûreté est un ensemble.

Lorsqu'un musée élabore son projet culturel et scientifique, il étudie donc la question de la sécurité et de la sûreté des œuvres. Nous mettons du reste à sa disposition des guides comportant un certain nombre de recommandations pour l'aider à mettre sur pied une organisation et à se doter d'équipements adaptés à l'enjeu de la sûreté.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Monsieur Tubiana, le pôle sûreté de la Missa comprend donc quatre personnes, chargées de plus de 1 200 musées. Vous nous avez indiqué que vous effectuiez 87 visites par an. C'est beaucoup de travail mais, à ce rythme, il vous est impossible de visiter chaque établissement plus d'une fois tous les treize ans. Peut-être pourrions-nous indiquer dans nos

recommandations qu'il serait bon de renforcer vos moyens, voire de créer des cellules territoriales. Qu'en pensez-vous ?

Par ailleurs, avez-vous constaté une évolution des objets convoités et du mode opératoire des voleurs ?

M. Guy Tubiana. S'agissant des moyens, il est évident que nous pourrions être cinquante, mais il faut raison garder. Du reste, nous pouvons nous appuyer, dans chaque département, sur des référents sûreté – policiers ou gendarmes – qui sont à même d'effectuer notre travail en province.

M. André Popon, conseiller sûreté des musées de France. Permettez-moi de revenir sur les statistiques. Le chiffre d'une vingtaine de vols par an, qui nous est communiqué par l'OCBC (Office central de lutte contre le trafic des biens culturels), est une valeur brute. Les vols significatifs qui causent un préjudice important sont beaucoup plus rares : on en dénombre trois à quatre par an – vous pourrez l'observer par vous-mêmes lorsque nous vous aurons communiqué la liste des vols commis. Lorsqu'ils se produisent, ils sont portés à la connaissance du public parce que la presse s'en fait l'écho.

Ces vols importants concernent principalement les objets précieux, les matières précieuses et les objets en or. La situation des deux dernières années est particulière à cet égard, car le braquage est un mode opératoire exceptionnel. Les vols peuvent être commis en journée, pendant les heures de visite, notamment dans des musées des beaux-arts – j'éviterai de les citer pour ne pas les couvrir d'opprobre –, ou la nuit, par effraction, mais ceux-ci sont heureusement assez rares. Notre tâche est d'apporter, dans le cadre de nos missions de sûreté, une réponse adaptée à ces modes opératoires. Les voleurs agissent généralement très rapidement ; nous nous efforçons donc de concevoir des outils – que je ne dévoilerai pas ici – qui permettent de prendre des mesures efficaces localement.

Enfin, la coordination avec nos référents sûreté s'est améliorée à la suite d'une instruction du ministère de l'intérieur et du ministère de la culture. Par exemple, il y a quelques semaines, nous avons organisé, à la demande de la Drac d'Île-de-France, une session de formation destinée à l'ensemble des chefs d'établissement de la région, à laquelle étaient présents des référents sûreté de la police et de la gendarmerie.

M. Bruno Saunier, inspecteur des patrimoines et de l'architecture. Pour compléter le propos de M. Popon, j'insiste sur le fait que la question de la sûreté est intégrée dans le cursus de formation initiale et continue de l'ensemble des responsables de collections – notamment à l'Institut national du patrimoine –, ainsi que des architectes, qu'ils soient muséographes ou architectes du patrimoine. Cette question est également abordée dans le cadre des masters professionnalisants des universités. Elle est donc un élément important tout au long de la carrière des professionnels du patrimoine.

Nous n'en faisons sans doute pas suffisamment. C'est pourquoi nous sommes en train de dresser un bilan de l'ensemble des formations existant dans ce domaine, y compris celles du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), qui sont plus difficiles à cerner. Par ailleurs, les conseillers pour les musées des Drac, les conservations régionales des monuments historiques et les architectes des bâtiments de France, bref : l'ensemble de la chaîne patrimoniale est sensibilisée à la sûreté et y est formée de manière continue.

En revanche, j'ai pu constater, lors de mes missions sur le terrain, qu'il existait peut-être un manque de formation des services techniques des collectivités territoriales. De fait, le conservateur n'est pas décisionnaire en la matière : c'est à ces services de mettre en œuvre les recommandations de la Missa. Or – les deux policiers présents le confirmeront sans doute – celles-ci ne sont pas toujours suivies d'effets. J'ajoute que les élus locaux devraient également être sensibilisés à cette question.

M. Pascal Mignerey. La formation est un des thèmes du groupe de travail sur la sûreté, qui doit notamment dresser un état des lieux de ce qui existe et réfléchir à ce qui pourrait être amélioré – je pense notamment à la formation des personnels des collectivités. Nous nous sommes inspirés du groupe de travail sur la sécurité des cathédrales, qui a mis sur pied une formation spécialisée qui s'est déroulée sur deux ans et a concerné 350 personnes, si bien que plus personne ne méconnaît désormais la problématique de la sécurité incendie des cathédrales et des établissements patrimoniaux.

M. André Popon. Il arrive en effet assez fréquemment que les travaux que nous préconisons ne soient pas effectués. Mais vous savez que les budgets des collectivités territoriales sont contraints. Le financement est donc souvent la pierre à laquelle achoppe la mise à niveau des mesures de sûreté. Dans de tels cas, les prêts envisagés ne sont pas autorisés.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Monsieur Hébert, le ministère de la culture a annoncé, à la suite du cambriolage du Louvre, la création d'un fonds de sûreté. D'abord, où en est-on ? Ensuite – je vais être taquin –, la création de ce fonds n'est-il pas une forme d'aveu d'un dysfonctionnement ?

M. Jean-François Hébert. Avant de répondre à cette question, je souhaite revenir sur le déséquilibre qui a été évoqué entre quatre agents et mille deux cents musées, car ces derniers n'ont pas tous le même degré de vulnérabilité. D'ailleurs, juste après le cambriolage du Louvre, la ministre de la culture et le ministre de l'intérieur ont chargé les préfets et les Drac de recenser les lieux les plus vulnérables, ceux où se trouvent les œuvres les plus fragiles, ne serait-ce que pour mettre celles-ci en réserve. J'avais moi-même adressé une instruction aux uns et aux autres en ce sens : il y a désormais une volonté ministérielle d'identifier les lieux les plus vulnérables.

Mme Christophe vous dira où en est le fonds de sûreté. En tout état de cause, nous tirons des enseignements de cette crise et serions mal à l'aise devant vous si nous vous disions : « Il y a eu un cambriolage ? S*o what* ? », comme si cela faisait partie de statistiques habituelles. Ce n'est pas du tout ce que nous vous disons. Nous avons le sentiment d'avoir accompagné aussi bien que possible le schéma directeur du Louvre. Néanmoins, le cambriolage nous conduit collectivement – Louvre, musées nationaux et tutelle – à réévaluer le risque sûreté comme nous avons réévalué le risque sécurité après l'incendie de la cathédrale Notre-Dame. J'ai dit devant le Sénat qu'il fallait absolument que de ce mal sorte un bien. C'est comme cela que fonctionne l'administration. Nous devons aller de l'avant en nous disant qu'après une difficulté il faut voir, même si l'on ne peut jamais tout prévenir, comment mettre le maximum de chances de notre côté. C'est ce que nous avons fait avec le plan Sécurité des cathédrales, dispositif que nous transposons plus ou moins – même si ce n'est pas exactement la même chose car, lorsqu'on parle de sécurité incendie, le risque est que tout l'édifice disparaisse, ce qui est quand même plus compliqué que l'éventualité de vols.

Juste après l'incendie de Notre-Dame, non seulement un établissement public a été créé pour la restauration – le Parlement a été associé au vote de ce cadre législatif – mais nous avons mis en place un groupe de travail qui, même si le mot peut paraître technocratique, a constitué une véritable mobilisation de l'ensemble des acteurs au niveau tant de l'administration centrale que des territoires et des établissements. Toutes les compétences se sont réunies pour réfléchir ensemble aux dispositifs à mettre en œuvre pour limiter au maximum les risques par la suite et élever le niveau de référence de nos cathédrales, avec toute une série de mesures – parois coupe-feu, dispositifs techniques, lien avec les pompiers et aide à tous les responsables dans les cathédrales, avec une assistance à maîtrise d'ouvrage pour les soulager de cette préoccupation, etc.

Nous avons bien vu à cette occasion que si nous voulions avancer, il fallait un minimum de moyens. Nous avons certes eu, pendant le plan de relance, énormément d'argent pour les cathédrales, et c'était très bien venu – on le doit à l'intervention de Roselyne Bachelot –, mais ce n'était pas suffisant. Nous avons ainsi obtenu chaque année du Parlement une dotation particulière destinée à un fonds pour la sécurisation des cathédrales, de 12 millions d'euros.

C'est sur ce modèle que nous nous sommes dit que la situation du Louvre ferait forcément naître une prise de conscience, une réappropriation de cette question, que des besoins émergeraient partout et qu'il faudrait y faire face, avec plus d'argent que nous n'en avions jusqu'à présent pour soutenir pendant un certain temps – assez long, étalé sur plusieurs années – les efforts consentis par les collectivités territoriales et par les musées nationaux pour améliorer leurs dispositifs de sûreté.

Mme Delphine Christophe. Dans le cadre de l'élaboration du projet de loi de finances, des amendements ont été déposés, notamment celui de la sénatrice

Sabine Drexler relatif au fonds de sûreté. Quoi qu'il arrive, nous serons attentifs, comme nous le sommes déjà, à ces questions de sûreté.

Vous avez demandé, monsieur le rapporteur, si la création de ce fonds de sûreté n'était pas une sorte d'aveu. Je vous répondrai très directement en me fondant sur les vingt ans que je viens de passer sur le terrain – voilà un an que je n'y suis plus. Pendant cette période, j'ai sillonné plusieurs régions de France et je sais, comme mes adjoints présents à mes côtés, que cette expérience de terrain est très forte. J'essaie d'aborder la situation avec humilité : le risque zéro n'existe pas mais je serais fautive si je ne tirais pas des leçons et des enseignements de ce qui s'est produit au Louvre et ailleurs au cours des derniers mois. Un nouveau type de criminalité, beaucoup plus brutale, est apparu, avec l'intérêt suscité par l'augmentation de la valeur des matériaux, en l'occurrence la valeur de l'or et de l'argent, qui se traduit par une recrudescence des vols d'orfèvrerie. J'ai commencé ma carrière comme conservatrice régionale des monuments historiques dans le Limousin, qui compte de nombreuses châsses comportant des métaux précieux. La jeune conservatrice que j'étais, avec toute son équipe de la CRMH (conservation régionale des monuments historiques), a sillonné ces routes et œuvrait déjà à la sécurisation de ces châsses dans les églises. C'est un travail que nous faisons en permanence.

Aujourd'hui, nous sommes confrontés à un événement qui est un véritable traumatisme. J'ose le mot, car il bouleverse tous nos concitoyens et nous amène nous aussi à nous poser des questions – ne pas le faire serait une faute. Pas plus que nous n'avons découvert la question de la sécurité incendie à Notre-Dame, nous ne découvrons celle de la sûreté avec le Louvre. Celle-ci est évidemment perfectible et nous réfléchissons, avec le groupe de travail, pour améliorer encore la situation. Bien sûr, que nous faisons ce travail, et il est normal que nous le fassions ! C'est notre rôle, notre mission et notre devoir. C'est ce que nous essayons de faire aujourd'hui au mieux. Cela étant – peut-être mes collègues spécialistes de ce sujet ou l'équipe de la Missa me démentiront-ils –, je considère que le risque zéro n'existe pas. Voilà quelques jours ou quelques semaines, un vol digne de *Mission impossible* a eu lieu dans une banque en Allemagne. Je connais le travail de la Missa sur le terrain pour y avoir eu recours lorsque j'étais en poste en service déconcentré ou en établissement public, et je me souviens qu'un prédécesseur de cette équipe m'a dit qu'il y avait des choses contre lesquelles on ne pouvait rien faire et que quelqu'un qui voulait voler pourrait toujours trouver une faille. Nous gardons cette humilité tout en étant pleinement convaincus que nous devons nous repositionner et proposer des stratégies toujours plus efficaces, avec la volonté ferme de renforcer les effectifs de la Missa et de travailler pour répondre mieux encore aux phénomènes que nous observons.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Madame Sonia Bayada, vous êtes sous-directrice des affaires financières et générales, et peut-être pouvez-vous nous détailler, bien que le sujet soit immense, la manière dont se font les arbitrages entre le ministère de la culture et celui des finances à propos des projets d'investissement dans les établissements publics. Quelles sont les perspectives ? Existe-t-il des plans

pluriannuels ou les projets sont-ils décidés au coup par coup ? Avez-vous connaissance de nouveaux arbitrages qui pourraient augmenter la dotation du musée du Louvre d'un montant plus significatif que celui qui est prévu dans le projet de loi de finances actuel ?

Mme Sonia Bayada, sous-directrice des affaires financières et générales. Les échanges et les travaux avec la direction du budget sur les projets d'investissement et les demandes de subventions dans le cadre des projets de loi de finances (PLF) commencent en tout début d'année civile. Les établissements publics – le Louvre comme les autres – sont saisis, en lien avec le secrétariat général du ministère de la culture et les directions métiers, et expriment leurs besoins pour l'année civile suivante. On leur demande aussi à tous un travail sur un triennal, c'est-à-dire des éléments sur le temps long, même si la première année est toujours plus détaillée et argumentée. Les échanges débutent avec la direction du budget dès le début de l'année civile, généralement en février, et s'étalent jusqu'à des arbitrages – ou plutôt, d'abord, des positions entre les services. Pour le ministère de la culture, le secrétariat général pilote ces travaux sur le PLF et les directions métiers travaillent plus finement avec les établissements publics et les services pour détailler les demandes argumentées. Les arbitrages politiques ont lieu à peu près à l'été pour déposer une copie au Parlement début octobre.

À chacune des étapes des échanges techniques au niveau des services avec la direction du budget, sont bien expliqués le besoin de long terme et les demandes de soutien financier pour le programme, en fonctionnement comme en investissement. Puis on détaille, surtout lorsqu'il y a des demandes spécifiques, des enveloppes particulières pour des grands travaux ou des schémas directeurs, comme vous avez pu en entendre parler dans les débats budgétaires, par exemple pour Versailles ou Fontainebleau. Ces sujets sont travaillés finement avec la direction du budget et les services sont associés à ces échanges dans le cadre du PLF et des conseils d'administration des établissements publics, puisqu'ils sont présents dans la plupart de ces conseils.

Un comité d'investissement piloté par le secrétariat général centralise les grands projets d'investissement du ministère, notamment les plus gros schémas pluriannuels d'investissement des établissements publics.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Et pour le Louvre ? Y a-t-il de nouveaux arbitrages ?

Mme Sonia Bayada. La subvention du musée du Louvre inscrite dans le PLF pour 2026 présente 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. Une baisse limitée de la subvention a été inscrite mais, en parallèle, les 10 millions d'euros en autorisations d'engagement et en crédits de paiement inscrits pour la première fois

en 2025 ont été consolidés en 2026. *In fine*, la subvention du Louvre baisse d'environ 5 millions d'euros dans le PLF pour 2026, sachant que la prévision de ressources propres supplémentaires liées à la tarification différenciée est, à grosses mailles, estimée à une vingtaine de millions d'euros.

M. le président Alexandre Portier. Vous dites ne pas avoir eu connaissance de l'audit de Van Cleef & Arpels, mais il semblerait que ce rapport n'ait pas non plus été intégré dans le schéma directeur conçu, sous M. Martinez, à partir de 2017. Comment comprenez-vous cela ?

Mme Delphine Christophe. Nous n'avons pas retrouvé ce document dans les archives et ne l'avons pas dans nos dossiers. *A priori*, la direction générale n'en a pas été destinataire. Nous comprenons aujourd'hui, *a posteriori*, d'après les éléments dont j'ai connaissance à ce stade, que cet audit a été réalisé dans le cadre du renouvellement des vitrines de la galerie d'Apollon, qui devaient être changées pour en améliorer la sécurisation, avec un mécénat de Van Cleef & Arpels qui, dans ce cadre et à l'occasion de ces travaux, a produit un audit un peu plus large. Un dépoussiérage de la galerie d'Apollon a également été réalisé, le Louvre saisissant l'occasion de la fermeture temporaire de la galerie imposée par le changement de vitrines. Des caméras ont été installées dans cette galerie et, nous en avons la certitude, ont ensuite été renouvelées, c'est-à-dire entretenues, comme les contacteurs qui se trouvaient sur la porte-fenêtre par laquelle sont passés les cambrioleurs le 19 octobre. Ces contacteurs étaient en état de marche et ont joué leur rôle, puisque celui de la porte-fenêtre et ceux qui équipaient les vitrines ont déclenché les alarmes.

Peut-être faudrait-il poser la question aux personnes chargées de ce dossier. On constate aujourd'hui *a posteriori* qu'un certain nombre de prescriptions ont été suivies et mises en œuvre. C'est le cas des caméras et des contacteurs sur les fenêtres.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Monsieur Tubiana, au-delà de la question des vitrines – dont on nous a dit, lors de la visite à laquelle j'ai participé avec une délégation de la commission, que le verre avait été épaissi, ce qui reste à vérifier – ce rapport indiquant le point de faiblesse que représentait le balcon rendait-il nécessaire de recourir, notamment, à l'expertise de la Missa ? Le musée avait-il, à votre avis de professionnel, la capacité de régler ce problème en interne ?

M. Guy Tubiana. Je ne peux pas parler pour le musée, mais je peux vous dire que, lorsque nous faisons des expertises, la base de la méthode est la même que pour une scène de crime : nous allons du général au particulier, c'est-à-dire de l'extérieur vers l'intérieur. Pour moi, le rapport de l'expert de Van Cleef est excellent, parce qu'il signale cela. Toutefois, la Missa n'ayant jamais été saisie, que voulez-vous que je vous dise ?

M. le président Alexandre Portier. Qui parmi vous a eu l'occasion de visiter le PC sécurité central du Louvre avant le cambriolage ? *(M. Duarte Paixao*

et M. Isaïa lèvent la main.) Et après le cambriolage ? *(Quelques autres mains se lèvent.)* Quel a été votre ressenti ?

Mme Delphine Christophe. Je l'ai vu pour la première fois dans un contexte un peu particulier, puisque c'était le jour du cambriolage.

M. le lieutenant-colonel Jean-François Duarte Paixao, conseiller prévention sécurité des musées de France, au sein de la mission sécurité, sûreté et audit. J'ai eu la chance de travailler six ans au musée du Louvre, entre 2004 et 2010, où j'étais adjoint, puis chef du service prévention et sécurité incendie de l'établissement. Nous avions des échanges très fournis avec les équipes de la sûreté et c'est dans ce cadre que j'ai pu visiter, à l'époque, le PC sécurité. L'organisation était très structurée et les choses étaient bien faites.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous qui êtes des professionnels, que pensez-vous du constat que j'en ai tiré ? Nous sommes allés au Louvre un mardi, jour où le musée n'est pas ouvert, et donc plus calme, et de bon matin, moment où il n'y a pas encore beaucoup d'activité. J'ai trouvé que les personnes qui travaillaient étaient très sollicitées par de nombreux coups de fil, et j'imagine ce que cela peut être en pleine activité, avec 30 000 visiteurs. Nous avons vu que certains écrans étaient défaillants, dont un complètement flou : manque de chance, c'était celui qui était tourné vers le quai François Mitterrand ! Je ne suis pas expert en postes de contrôle mais, sans mettre en cause la compétence des gens qui étaient là, je n'ai pas trouvé ce PC à la hauteur du premier musée du monde. Pensez-vous que ce soit dans les normes ? Quelqu'un, dont je ne donnerai pas le nom, a dit que le musée d'Orsay, avec deux fois moins de fréquentation, avait un PC de sécurité deux fois plus important. Est-ce une formule à l'emporte-pièce ou une indication d'améliorations possibles et de l'urgence de ces améliorations ?

M. le président Alexandre Portier. On nous a dit que le musée d'Orsay avait une superficie quatre fois plus petite et un PC de sécurité trois fois plus grand.

M. Guy Tubiana. Il y a au Louvre plusieurs PC. J'ai visité pour la première fois le PC dans le cadre de l'enquête administrative. C'était même la première fois que je faisais une intervention au Louvre. J'ai visité de nombreux musées dans le monde, ainsi qu'en France, et l'impression que j'ai retirée est que les gens travaillent très bien et font ce qu'ils peuvent, mais que le PC était vieillissant. D'où le schéma directeur et la nécessité d'un nouveau PC. Savoir s'il doit s'agir d'un PC unique ou non est une autre question – deux experts sûreté peuvent avoir deux avis différents et avoir raison tous les deux. Je ne suis pas persuadé qu'il faille un seul PC. Ce qui est sûr, c'est que l'existant est vieillissant.

Mme Delphine Christophe. Le schéma directeur commence son déploiement et les équipements accusent une obsolescence.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il y a en effet une certaine urgence. Je ne reprendrai pas la discussion qui a déjà eu lieu mais, au terme de six ans d'élaboration, le schéma directeur qui devait être en place en 2022 n'existe toujours

pas – nous en parlerons avec la directrice. Les parlementaires que nous sommes ont peut-être du mal à comprendre pourquoi c'est le cas, alors que tout le monde constate cette urgence. Des travaux sont en cours, qui prennent du temps, et on nous explique qu'il faut encore en prendre… Je n'ai pas été convaincu. En outre, tout cela est percuté par le projet Louvre Nouvelle renaissance. Il y a là de nombreuses interrogations qui justifient sans doute nos travaux, nos réflexions et, par la suite, nos préconisations.

M. Jean-François Hébert. En effet, le schéma directeur est juste en cours de déploiement et cela a été long. Pour autant, le Louvre n'a jamais été empêché de prendre des mesures d'urgence si celles-ci étaient nécessaires. Il y avait, pour ce faire, les crédits et la capacité, et cela s'est fait du temps de Jean-Luc Martinez comme de celui de Laurence des Cars. Même s'ils n'ont pas porté sur la galerie d'Apollon, où le cambriolage a eu lieu, et même si le schéma directeur n'était pas complètement abouti, des travaux ont été menés sur ce sujet.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Le député que je suis n'est pas toujours d'accord avec les rapports de la Cour des comptes, mais celui qui nous concerne ce matin contredit ce que vous avancez. Il alerte sur les retards en matière d'investissement et considère que les mesures nécessaires n'ont pas été prises.

M. Jean-François Hébert. Le rapport de la Cour des comptes prend acte du fait qu'en raison des retards, les crédits n'ont pas été consommés comme ils auraient dû l'être, mais en pratique, ils ont été en partie consommés. Les deux optiques sont justes.

M. le lieutenant-colonel Jean-François Duarte Paixao. À l'époque où j'étais au Louvre, des travaux étaient déjà menés et le poste central de sécurité, qui se trouve dans l'aile de Rohan, avait été réaménagé. Cette articulation importante entre le poste central de sécurité et les postes de région montre une structuration très particulière, mais très adaptée à l'établissement.

Par ailleurs, monsieur le rapporteur, la très forte sollicitation que vous avez constatée un mardi tient précisément au fait que c'est le jour de fermeture de l'établissement, où sont organisés toutes les opérations de maintenance et tous les travaux qui ne peuvent pas se faire en journée ouverte au public. Il y a moins d'agents de salle, mais énormément d'opérations dans l'établissement.

Il y avait certes un schéma directeur en cours d'élaboration mais comme vient de le dire M. Hébert, d'importantes opérations de maintenance étaient menées. Nous parlons tout de même du budget d'un musée qui compte 16 hectares de plancher développé et énormément d'installations techniques. La question du vieillissement des équipements techniques a toujours existé et a toujours été suivie avec des investissements. Lorsque j'étais au Louvre, entre 2004 et 2010, un schéma directeur incendie était en train d'être mis en place pour un peu plus de 40 millions d'euros. Sa conception, de 2002 à 2008, a duré six ans. Le musée n'était pas pour autant en difficulté ou en risque s'agissant de la sécurité incendie. Ce schéma

directeur a été en vigueur de 2008 à 2023. L'existence de schémas directeurs plus anciens montre que la temporalité au Louvre est inhabituelle et particulière, ce qui n'empêche pas que les choses soient bien faites.

M. le président Alexandre Portier. Merci pour ces précisions qui permettent de bien comprendre le fonctionnement du Louvre. Je tiens à dire ici, pour éviter toute ambiguïté – et je sais que cet avis est partagé par M. le rapporteur –, que nous ne mettons pas en cause l'engagement des équipes du Louvre, comme nous l'avons dit lors du lancement des travaux d'enquête. Nous le savons, le jour du vol, ces personnels se sont mobilisés et investis, et nous imaginons bien – tant pour ceux qui travaillent sur site que pour ceux qui sont investis sur la question du patrimoine de manière générale – ce qu'une telle affaire peut représenter humainement.

La visite au PC de sécurité central a conforté nos collègues dans l'idée que des travaux d'enquête étaient nécessaires. Monsieur Tubiana, vous avez dit que l'équipement était vieillissant : nos collègues ont estimé qu'il était plutôt archaïque. Certains d'entre nous ont été élus locaux et le sont parfois encore en tant que simples conseillers municipaux. Ayant été adjoint à la sécurité pendant plusieurs années, j'ai visité, pour ma part, nombre de CSU (centres de supervision urbaine) et je n'ai pas compris ce qui expliquait le décalage technique entre ce qu'on voyait au Louvre – je ne parle pas des personnels – et la qualité de l'équipement dont dispose aujourd'hui n'importe quelle commune de France. C'est un abîme de perplexité qui s'ouvre ! Comment comprendre qu'en 2025, on trouve au Louvre, l'établissement culturel et patrimonial français qui a sans doute le plus de moyens pour mener ce genre d'investissements, un niveau de vidéoprotection qui existait dans certaines communes il y a vingt ans ? C'est effarant !

M. Guy Tubiana. Pour avoir visité moi aussi de nombreux CSU et de nombreux PC à travers la France, et même à l'étranger, je peux dire que vous avez raison, même si je n'emploierai pas le mot « archaïque ». Le Louvre devrait en effet avoir des PC modernes. Si j'avais eu à exprimer des préconisations en la matière, j'aurais dit que la première chose à faire était de moderniser les PC puis, peut-être, de les recentrer – mais c'est là une réflexion beaucoup plus profonde. Faut-il quatre ou cinq PC, ou un seul ? Je ne peux malheureusement rien vous dire d'autre.

M. le président Alexandre Portier. Merci, mesdames, messieurs, pour ces échanges, riches et variés, et pour votre transparence.

4. Audition réunissant des représentants du secrétariat général du ministère de la culture (15 janvier 2026 à 13 heures 30)

La commission auditionne, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1 100 du 17 novembre 1958), M. 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* (1).

M. le président Alexandre Portier. Le secrétariat général du ministère de la culture exerce, par construction, des missions transversales qui ne se limitent pas aux questions liées au patrimoine. Mais, pour nos travaux, il est surtout important de comprendre comment son expertise s'articule avec les compétences des différentes entités de la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA).

Notre commission d'enquête n'est pas un tribunal et n'a pas vocation à se substituer à la police ni à la justice ; nous n'aborderons donc pas le versant judiciaire de l'affaire du Louvre. En revanche, nous avons un rôle de contrôle et d'évaluation de l'action de l'État et du gouvernement. Notre responsabilité est de déterminer si les pouvoirs publics ont pris toutes les mesures qui s'imposaient pour protéger les œuvres et les publics qui visitent nos musées et de comprendre ce que le vol du 19 octobre révèle plus généralement de nos forces, de nos faiblesses, de nos échecs et des améliorations à envisager. Notre objectif est de renforcer les politiques publiques en matière de protection du patrimoine. Votre audition est donc fondamentale pour comprendre l'interface entre l'établissement public et l'échelon politique.

Cette audition obéit au régime de celles d'une commission d'enquête, tel que prévu par l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires. Cet article impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(MM. Luc Allaire, Yannick Faure et Jean-Emmanuel Maury prêtent successivement serment.)

Nous vous avons adressé un questionnaire portant sur plusieurs points importants pour la préparation de notre rapport, qui concernent notamment le fonctionnement du ministère. Nos échanges ne doivent pas être un exercice de récitation des réponses à ces questions, mais permettre d'en tirer la substantifique moelle et de nous donner un point de vue global.

---

(1) https://assnat.fr/S2L0Dk

Le ministère de la culture a-t-il, oui ou non, une part de responsabilité dans l'échec à prévenir le vol survenu au Louvre le 19 octobre ?

M. Luc Allaire, secrétaire général du ministère de la culture et haut fonctionnaire de défense et de sécurité (HFDS). Permettez-moi d'élargir le spectre de ma réponse en partant de l'objet de votre commission, au-delà du strict cadre du cambriolage survenu au Louvre, pour que vous compreniez l'enjeu du point de vue du ministère de la culture.

Si j'excepte le risque de conflit armé sur notre territoire, qui fait partie de mes compétences en tant que HFDS, et si je m'en tiens à une situation normale, je suis confronté, en tant que secrétaire général et haut fonctionnaire, à toute une série de risques qui ne se résument pas à celui du vol.

Le risque incendie, en particulier, fait partie des préoccupations majeures de tout patron d'établissement public – je le sais bien, pour l'avoir moi-même été.

Il y a aussi le risque terroriste, que nous avons beaucoup géré et anticipé ces dernières années, ou encore le risque de cyberattaque, sur lequel je me permets d'insister – un cas s'est d'ailleurs produit dans un établissement public qui ne relève pas de notre tutelle. 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.

Il y a encore la question de l'action militante qui se pose depuis quelques années – les jets de soupe ou de farine sur les tableaux ; elle fait partie des domaines où le rôle du ministère s'articule à celui des établissements publics et elle constitue pour nous un sujet politique à traiter.

Enfin, il y a les risques que je regrouperai sous l'appellation d'atteintes à la continuité de l'activité. Ce sont, par exemple, les risques naturels, tels qu'un séisme ou une crue. Depuis deux à trois ans, nous travaillons étroitement avec le SGDSN – secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale – sur la possibilité d'une crue de la Seine, qui serait un vrai problème pour les établissements franciliens situés à proximité. Il s'agit aussi du risque technologique extérieur au ministère de la culture, tel qu'une interruption de courant électrique. Cela se produit d'ailleurs assez régulièrement : lorsque je dirigeais l'Opéra national de Paris, il y a eu une coupure de courant dans le 8^{e} arrondissement et nous avons dû interrompre un spectacle en pleine soirée.

Les risques auxquels nous devons être attentifs en lien avec les établissements publics (EP) sont donc nombreux. La distinction entre le ministère de la culture et les établissements publics est importante : ils n'ont pas les mêmes niveaux de responsabilité. Il faut sortir de la confusion, de l'espèce de salmigondis dans lequel tout le monde serait responsable de tout. Chacun a des responsabilités définies par les textes – j'y reviendrai.

Nous intervenons aussi avec d'autres acteurs : en tant que haut fonctionnaire de défense et de sécurité, je suis, avec mon adjoint, en lien avec le SGDSN, ainsi qu'avec les préfets – de département, de région, de police dans l'espace francilien, de zone. Nous travaillons également avec l'Anssi, l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information, qui nous apporte son appui en ce qui concerne le risque de cyberattaque.

Dans cet environnement complexe, mon rôle est double : secrétaire général du ministère de la culture et haut fonctionnaire de défense et de sécurité – un tel cumul est fréquent dans l'appareil d'État. À chacun de ces rôles correspondent des responsabilités claires, soit internes au ministère au sens administratif du terme, soit en articulation avec les établissements publics dans le respect de leurs prérogatives.

S'agissant de mon rôle de secrétaire général du ministère, 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 –, 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 cybersécurité.

En tant que haut fonctionnaire de défense et de sécurité, ensuite, deux textes régissent mes compétences : le décret du 19 février 2007 relatif aux attributions des hauts fonctionnaires de défense et de sécurité et un arrêté du ministère de la culture du 26 août 2014 portant organisation du service du haut fonctionnaire de défense et de sécurité.

Commençons par lever quelques ambiguïtés de langage – celui-ci peut parfois se révéler dangereux. Lorsqu'on parle de sécurité, il ne s'agit ni de la sécurité incendie, ni de la sûreté, ni de la protection des œuvres et des collections. Le fait que, dans mes fonctions de HFDS, je sois le correspondant du ministère de l'intérieur et du SGDSN montre que ce terme doit être entendu au sens de la sécurité des personnes.

S'agissant des établissements publics, j'ai un simple rôle de coordination administrative, d'impulsion et de vigilance. Conformément à l'article 4 de l'arrêté du 26 août 2014, je « coordonne et anime le réseau des responsables en matière de sécurité des établissements recevant du public, établissements publics et services à compétence nationale relevant du ministère de la culture ». Mon rôle n'est donc pas opérationnel – cela ne veut pas dire que je me désintéresse de ces questions.

Pour vous donner un exemple, j'ai joué ce rôle de manière intensive durant les deux ans qui ont précédé les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, puisque ceux-ci avaient un impact sur le fonctionnement même des établissements publics parisiens, en particulier ceux qui sont riverains de la Seine, en raison de la

journée d'ouverture des Jeux. Ils ont eu des conséquences en matière de sécurité, que nous avons gérées avec la PP (préfecture de police), des répercussions sur l'ouverture de certains établissements – le Louvre, le musée d'Orsay ou encore le Quai Branly ont dû purement et simplement fermer leurs portes ce jour-là. En raison des restrictions de circulation dans Paris, ils ont eu aussi des effets sur la desserte logistique indispensable à la vie d'un établissement public – pour la cantine, par exemple. Il a donc fallu obtenir des couloirs de circulation.

J'ai présidé à ce titre un comité de pilotage (Copil) de février 2022 à janvier 2024, au rythme d'une réunion tous les trois à quatre mois avec les EP concernés, la préfecture de police, la Prif (préfecture de Paris et d'Île-de-France), la Dijop (délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques) et la Ville de Paris. L'idée était de trouver les voies et moyens pour permettre la continuité de l'activité des établissements publics.

Les responsabilités de ces derniers résultent d'un principe très simple d'autonomie. Dans notre secteur, un EP est responsable de la protection des collections en vertu des articles L. 441-1 et suivants du code du patrimoine. C'est une responsabilité propre du chef d'établissement, non simplement une obligation déontologique des conservateurs. D'ailleurs, le décret portant création de l'établissement public du musée du Louvre précise qu'il exerce cette responsabilité « pour le compte de l'État » – autrement dit, il n'agit pas sous le contrôle de l'État, même si les œuvres appartiennent à l'État.

Il en va de même en matière de sécurité incendie, l'une des responsabilités premières d'un patron d'établissement public. J'ai exercé à deux reprises dans des établissements publics – une fois en qualité de numéro deux, une fois en qualité de numéro un – et Dieu sait si nous y sommes sensibles, ne serait-ce que parce que nous sommes responsables sur le plan pénal.

Le chef d'établissement est également responsable de la sécurité des agents, conformément à l'article L. 4 121-1 du Code du travail ; de la vidéoprotection, en vertu des articles L. 251-1 et suivants du code de la sécurité intérieure ; de la sûreté des ERP (établissements recevant du public), au titre du code de la construction et de l'habitation ; enfin en matière de systèmes d'information et de sûreté numérique.

Les responsabilités sont donc très clairement définies par les textes réglementaires. C'est important de le préciser : en cas de confusion, on incrimine toujours le voisin.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour ces précisions et le rappel des articles de loi, évidemment essentiels pour le législateur. Néanmoins, je ne suis pas sûr d'avoir bien saisi votre réponse. Estimez-vous, oui ou non, que, sur un aspect ou un autre, le ministère de la culture a une part de responsabilité dans l'échec collectif que constitue le vol du 19 octobre ?

M. Luc Allaire. Le ministère de la culture aurait une part de responsabilité s'il avait été alerté sur un risque et qu'il n'avait pas répondu à cette alerte. Je n'ai

pas dans mes archives d'éléments qui me laissent penser qu'il ait été alerté sur une insuffisance de moyens budgétaires ou sur un problème d'articulation avec des entreprises en lien avec le code des marchés publics, ni que des questions relatives à des risques aient été soumises à la PP par l'intermédiaire de nos services. Nous avons travaillé dans le cadre tutélaire avec un établissement qui a pour première responsabilité la sûreté des collections, et qui nous a alertés sur des sujets globaux ou d'ordre logistique, mais pas sur ce problème particulier de la protection de la galerie d'Apollon. Nous ne disposions d'ailleurs pas du rapport Van Cleef & Arpels.

M. le président Alexandre Portier. Merci beaucoup pour votre clarté. Vous avez évoqué parmi les responsabilités des établissements celle en matière de vidéoprotection. Nous nous sommes demandé, après avoir visité le PC sécurité du Louvre, jusqu'où va la responsabilité de l'établissement en la matière – c'est un débat qui anime aussi la presse. Quelle est sa marge de manœuvre en matière d'équipement et quelles en sont les limites, non pas budgétaires, mais réglementaires et spatiales ?

M. Luc Allaire. Les règles sont différentes selon que la vidéoprotection est interne ou externe.

La première relève du chef d'établissement, qui doit respecter des règles d'information des instances internes à l'établissement – il est normal que les agents soient informés de la présence d'un système de vidéoprotection puisqu'ils circulent dans les couloirs ainsi surveillés.

La vidéoprotection externe, c'est-à-dire donnant sur le domaine public, relève en revanche de la préfecture de police ; dans ce cas, c'est celle-ci qui doit être informée. D'ailleurs, à la suite du cambriolage du Louvre, elle s'est étonnée que, pour certains de nos établissements – je ne parle pas du Louvre –, une autorisation obtenue quelques années auparavant n'ait pas été renouvelée. La préfecture de police se demandait si ces établissements avaient renoncé à leur système de vidéoprotection ou s'ils avaient omis de demander le renouvellement de l'autorisation.

M. le président Alexandre Portier. En cas de demande d'autorisation d'équipement concernant la voie publique, le ministère est-il saisi et mis dans la boucle ou cela relève-t-il uniquement du ministère de l'intérieur et de la préfecture de police ?

M. Jean-Emmanuel Maury, haut fonctionnaire adjoint de sécurité et de défense auprès du secrétaire général du ministère de la culture. Cela relève de l'établissement, qui doit adresser sa déclaration à la préfecture de police. Nous aurons prochainement une réunion avec cette dernière afin de recenser les établissements qui auraient omis de demander l'autorisation ou de la faire renouveler – ce dernier cas étant peut-être plus fréquent.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez dit que le ministère n'avait reçu aucun signal d'alerte sur le risque de vol depuis 2017.

M. Luc Allaire. Nous savons que certains établissements présentent des fragilités dans l'ensemble du spectre des risques que j'ai évoqués. Nous savions que certains d'entre eux n'étaient pas tout à fait aux normes en matière de sécurité incendie – mais c'est un autre sujet. Il est arrivé, dans l'histoire du ministère, que des présidents d'établissement public prennent sur eux de maintenir ouverts au public des locaux ne correspondant pas aux prescriptions après passage de la commission de sécurité – dans ce cas, ils engagent leur responsabilité propre, sur le plan pénal. L'explication en est simple : il s'agit souvent d'un patrimoine historique qui n'est pas adapté à l'accueil du public et il faut parfois des années avant de pouvoir faire les travaux, car installer un équipement de sécurité dans un bâtiment patrimonial tel que Fontainebleau, Versailles ou le Louvre implique de refaire toutes les conduites, d'enlever les dorures, les plafonds, etc.

Le château de Versailles, grand établissement public qui est aux normes mais veut améliorer sa sécurité incendie, est en train de faire les travaux nécessaires dans le cadre de son schéma directeur de rénovation, pour plus de 100 millions d'euros. Une première partie des travaux concernait la partie sud du corps central du château – les appartements de la Reine et ceux du Dauphin à l'étage inférieur ; désormais, les travaux ont démarré dans la galerie des Glaces et la partie nord du corps central, c'est-à-dire les appartements du Roi. Ils devraient être achevés vers 2030-2032.

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 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.

M. le président Alexandre Portier. Permettez-moi de revenir au sujet de la vidéoprotection. J'ai bien entendu que le ministère de la culture n'était pas dans la boucle de la procédure, que ce soit à titre d'information ou pour évaluer l'opportunité d'installer un équipement aux abords de l'établissement. Trouvez-vous cela normal ou pensez-vous que les choses devraient évoluer pour que le

ministère apporte son expertise ? Par ailleurs, cette information ne pourrait-elle pas vous servir d'indicateur pour apprécier si l'établissement exerce bien les missions que l'autorité de tutelle attend de lui dans le cadre de la lettre de mission de son responsable ou du contrat d'objectifs ?

M. Luc Allaire. Il ne faut pas être trop bureaucratique. Il y a des responsabilités qui sont propres aux établissements publics, sous le contrôle de la préfecture de police. Je ne suis pas sûr qu'il soit utile ou pertinent d'ajouter un échelon de contrôle bureaucratique par l'intermédiaire du HFDS et secrétaire général que je suis ou de la DGPA s'agissant des établissements patrimoniaux. Il appartient à un patron d'établissement public d'assumer ses responsabilités vis-à-vis des autorités compétentes. Encore une fois, la tutelle joue son rôle mais ne doit pas aller au-delà. La PP a des responsabilités propres et c'est dans ce cadre qu'il appartient à l'établissement public de se conformer à ses obligations.

M. Jean-Emmanuel Maury. Les enjeux de la vidéoprotection sont d'abord liés à des normes en matière de conservation des bandes ou des enregistrements – d'une durée de trente jours – et de déclaration en application du RGPD (règlement général sur la protection des données) qui ne relèvent pas directement de ma compétence de sûreté. Il s'agit plutôt ici d'exploitation et d'outillage. Je rejoins donc la position du secrétaire général. D'ailleurs, je serais dans l'incapacité de tout conserver si on m'envoyait systématiquement copie de toutes les demandes pour chacune des caméras, qu'elles relèvent d'une déclaration à la préfecture ou non – ce serait trop paperassier.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Monsieur Allaire, comme haut fonctionnaire de défense et de sécurité au ministère de la culture, vous êtes chargé de questions stratégiques concernant ce ministère, mais êtes-vous pour autant responsable au premier chef des questions de sécurité en matière patrimoniale ?

M. Luc Allaire. Encore une fois, le mot sécurité est ambigu et polysémique. Je suis responsable du domaine de sécurité qui est géré par le ministère de l'intérieur et par le ministère de la défense. D'ailleurs, mon autorité en tant que HFDS, c'est le SGDSN. Et, en cas de conflit armé, ce serait le ministre de la défense et le Président de la République.

Lorsqu'on parle de protection des œuvres, on parle de sûreté, tandis que le terme de sécurité dans un établissement public s'entend plutôt au sens de sécurité incendie. Dans les textes, ces deux registres de la sûreté et de la sécurité relèvent très clairement de la responsabilité des patrons d'établissement public. Je l'ai dit, lorsque j'occupais ces fonctions, c'était l'une de mes priorités, d'autant que la responsabilité est pénale – et non simplement administrative ou politique. En cas d'incendie avec mort d'hommes et de femmes, c'est le patron de l'établissement public qui est directement responsable, mais pas moi – je ne dis pas cela pour me défausser, mais pour clarifier les responsabilités.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous nous avez donné beaucoup de détails juridiques et mis en garde contre la possibilité d'une erreur sémantique ; et vous avez raison. Cela dit, puisque vous siégez au conseil d'administration du Louvre, y avez-vous eu connaissance – je mets les pieds dans le plat, si vous me passez l'expression – des difficultés de l'établissement en matière de sécurité ? Répondez-nous, s'il vous plaît, non pas en général mais à propos de ce qui nous concerne directement, à savoir une vigilance toute particulière vis-à-vis des œuvres, compte tenu des menaces existantes. J'imagine que vous êtes au conseil d'administration depuis 2020, depuis que vous êtes secrétaire général du ministère.

M. Luc Allaire. Depuis le 6 septembre 2020.

Le conseil d'administration, la direction de tutelle – la DGPA – et moi-même avions connaissance d'une obsolescence du bâtiment, mais nous n'avions pas une connaissance précise des risques de sûreté concernant les œuvres.

En revanche, il y a environ deux ans, nous avons été informés en temps réel lorsqu'un jour, alors que le Louvre accueillait l'exposition « Naples à Paris Le Louvre invite le musée de Capodimonte », des canalisations ont lâché et failli inonder les œuvres. Heureusement, cela n'a pas été le cas, parce qu'il y aurait eu un scandale néfaste pour les relations franco-italiennes si les collections prêtées par ce musée napolitain insigne avaient été endommagées. La salle avait été immédiatement fermée et, grâce à Dieu, les œuvres n'ont pas été touchées. Néanmoins, cela a été une alerte considérable.

C'était l'époque où l'on réfléchissait aux travaux à mener au Louvre, dont la présidente de l'établissement public a longuement parlé au cours des auditions successives auxquelles elle a participé. Nous savions donc qu'il y avait un sujet, qui a été évoqué lors de vos auditions précédentes, concernant le PC sécurité, un sujet concernant les canalisations dont on a découvert que le Louvre lui-même en ignorait l'existence ; il n'avait pas de plan de récolement et ne savait pas à quelle époque ces canalisations avaient été insérées dans les murs. L'opération historique du Grand Louvre des années 1980-1990 n'avait pas concerné ce bâtiment, qui constitue ce qu'on appelle le quadrilatère Sully. Celui-ci est particulièrement obsolescent, ce qui explique la fermeture un peu moins médiatisée, il y a quelques semaines, de la galerie Campana. Du point de vue de la sécurité et du pilotage du poste de commandement, ce bâtiment est vieillissant. Cet aspect fera partie des enjeux en matière de réinvestissement au Louvre au cours de la prochaine décennie.

M. le président Alexandre Portier. En tant que membre du conseil d'administration, avez-vous eu l'occasion de visiter le PC sécurité ?

M. Luc Allaire. Non. Je siège dans beaucoup de conseils d'administration et jamais je n'ai visité un PC sécurité. Je considère que ça ne fait pas partie de mes responsabilités : c'est celle du patron de l'établissement public. S'il m'avait invité à visiter le PC pour une raison ou une autre, je l'aurais fait, mais cela n'a pas été le cas. Je n'en ai donc pas pris l'initiative.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Merci de votre franchise.

Les ministres sont passés, vous êtes resté. C'est très bien, car si c'est un honneur de recevoir les ministres, vous entendre nous donne une perspective différente.

En 2022, avec l'arrivée de la nouvelle directrice, le schéma directeur des équipements de sûreté du Louvre, lancé en 2017, est remis sur la table, doit être amélioré, bref ne peut pas s'appliquer tel quel. Avez-vous été associé à son élaboration ? Que pensez-vous du fait qu'il faille à nouveau y retravailler ? Est-ce pertinent malgré le risque de perdre encore du temps ? D'après un échange ce matin, il semblerait notamment que le coût du nouveau poste de sécurité ait été sous-évalué.

M. Luc Allaire. Il appartiendra à la présidente de vous donner les raisons précises qui l'ont conduite à remettre ce schéma directeur sur l'établi. Jean-François Hébert, ancien directeur général des patrimoines et de l'architecture, vous a fait une réponse assez complète tout à l'heure. En tant que secrétaire général, je n'ai pas de compétence technique. Les équipes techniques sont au sein des établissements publics.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ma question est naïve. Les équipes techniques restent à peu près les mêmes lorsque la direction change. J'ai donc du mal à comprendre qu'elles aient travaillé sur un schéma directeur, qui semble prêt en 2022, et que, d'un seul coup, à l'arrivée d'une nouvelle directrice, elles doivent l'améliorer. Que n'ont-elles pas vu pendant toutes ces années qui a été identifié en 2022 ? Rappelons qu'il n'y a toujours pas de schéma directeur, ce qui, compte tenu du cambriolage, ne laisse pas de nous étonner.

M. Luc Allaire. La présidente vous répondra.

M. le président Alexandre Portier. Pourriez-vous nous préciser vos différentes modalités d'échange, en tant que secrétaire général, avec les établissements placés sous la tutelle du ministère concernant la programmation des investissements et, plus spécifiquement, les travaux de sécurisation, d'entretien et de rénovation ?

M. Luc Allaire. J'ai une compétence propre en matière immobilière, dont je dirais qu'elle est de planification budgétaire. Parmi les documents de programmation budgétaire, les schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) sont un peu particuliers. Ils répondent à une demande du ministère des comptes publics par l'intermédiaire de son bras armé qu'est la direction de l'immobilier de l'État. Ils portent sur plusieurs dimensions qui intéressent Bercy : la programmation budgétaire, la transition énergétique des bâtiments et la cartographie du parc domanial de l'État. Le secrétariat général travaille en lien permanent avec les directions métier, qui sont, dans le domaine patrimonial, la DGPA, la DGMIC (direction générale des médias et des industries culturelles) et la

DGCA (direction générale de la création artistique), s'agissant des quelque quatre-vingts établissements publics qui sont sous sa tutelle.

Nous travaillons sur deux types de documents. Pour les très grands établissements, dont les enjeux en matière d'investissement sont énormes, comme Fontainebleau, Versailles, le Louvre, le Cnac-GP (Centre national d'art et de culture Georges Pompidou), nous travaillons sur des schémas directeurs. Ce ne sont pas des documents très précis sur le plan technique. Ils donnent simplement sur dix ou quinze ans une visibilité des chantiers à envisager pour assurer une modernisation globale, en ce qui concerne non seulement la sécurité et la protection contre les incendies, mais aussi l'accueil du public, dans un contexte de croissance continue du tourisme. Le surtourisme, problème européen que la période postérieure au covid a révélé par contraste, soulève des questions de confort de visite, de sécurité – il est risqué d'avoir trop de monde dans un même bâtiment en même temps – et de protection des collections et des immeubles. Ces schémas directeurs sont ensuite ajustés en fonction de la contrainte budgétaire.

S'agissant des autres établissements, nous avons des programmes pluriannuels d'investissement, suivis par une instance interministérielle, que je préside pour chaque établissement public concerné, la CMPI ; elle associe l'ensemble des directions concernées du ministère ainsi que les grandes directions concernées du ministère des comptes publics, la direction de l'immobilier de l'État et la direction du budget. La CMPI intervient à trois reprises : une fois en phase d'études, une fois au moment de la validation de l'APS et une fois au moment de la validation de l'APD. Cela permet de faire le point sur la nature des investissements programmés et de s'assurer de leur soutenabilité budgétaire. Cette CMPI donne lieu à des notes internes à Bercy, j'imagine, et en tout cas à une note que j'adresse à la ministre de la culture pour faire valider le passage à la phase suivante – validation de l'APS, puis de l'APD ; après quoi, l'opération vit sa vie.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pour les ignorants que nous sommes, quand vous utilisez des sigles et des acronymes, n'hésitez pas à les développer. Par exemple, qu'est-ce qu'une CMPI ?

M. Luc Allaire. C'est la commission ministérielle des projets immobiliers. En réalité, elle est interministérielle.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Même si cela n'a sans doute rien changé à l'affaire qui nous occupe, je voulais revenir au fait que l'arrêté préfectoral autorisant le système de vidéosurveillance du Louvre était caduc depuis le 17 juillet 2025. Que pensez-vous de cette absence de demande de reconduction ? Est-ce, à votre sens, un oubli ? Une étourderie ? Peut-il arriver que le ministère de la culture, dans le respect de l'autonomie des établissements, exerce un contrôle en cette matière ou procède à des rappels de délais ? Ou, au contraire, n'a-t-il aucun regard là-dessus ?

M. Jean-Emmanuel Maury. Je vais me permettre de répondre à cette question, non pour apporter des précisions sur le cas particulier de la fameuse caméra du Louvre, parce que je n'ai pas d'éléments sur ce point, mais pour rappeler que tout établissement parisien, dès lors qu'il filme la voie publique, donc hors de son périmètre interne, a l'obligation de déclarer à la préfecture de police ce qu'il enregistre. Les caméras situées à l'extérieur des musées parisiens fonctionnent dans tous les cas. Mais elles doivent fonctionner selon les formes qui s'imposent et, pour cela, il faut une autorisation administrative. La PP a pris la peine de nous appeler pour nous demander de faire le tour de nos établissements afin de savoir où ils en sont : qui n'a rien demandé, ce qui est embêtant, et qui n'a pas demandé le renouvellement de son autorisation. Nous sommes en train de réunir les informations. Il s'agit bien d'une question administrative et non d'un problème technique.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Est-ce à la suite du vol du 19 octobre que la préfecture a refait le point avec le ministère ?

M. Jean-Emmanuel Maury. Le courrier envoyé par la préfecture de police fait peut-être suite à cette affaire de caméra, mais, selon moi, le lien n'est pas direct entre le point caméra résultant du 19 octobre, d'une part, et, d'autre part, la constitution de notre groupe de travail et la réunion qui va avoir lieu dans les jours qui viennent. C'est plutôt que l'affaire nous a donné l'occasion d'ouvrir un dossier et de le traiter complètement.

M. Luc Allaire. Ce n'est pas un problème de sécurité, mais un problème administratif de défaut de déclaration et de demande d'autorisation. Ce sont des choses qui peuvent arriver. Selon moi, le ministère de la culture n'a pas à s'en mêler. Les établissements publics sont autonomes : ils doivent assumer leurs responsabilités. Je vais prendre un exemple qui nous avait un peu gênés à l'époque. J'étais alors numéro deux de l'Opéra de Paris et nous avions omis de faire à l'inspection du travail la déclaration relative au travail des enfants. Nous n'étions pas des esclavagistes pour autant ; les gamins étaient parfaitement encadrés, accueillis et reconduits chez eux le soir, mais il manquait une formalité administrative. La responsabilité était celle de l'Opéra. Quant à savoir pourquoi la DGCA, la direction de tutelle, ne nous avait pas relancés, la question ne m'avait même pas effleuré. Les obligations administratives des établissements publics doivent être respectées par ces établissements, qui ont une administration pour y veiller. Ce n'est pas notre rôle de vérifier qu'ils s'y conforment.

M. le président Alexandre Portier. La circulaire du 24 avril 2017 prévoit la désignation des directeurs régionaux des affaires culturelles et de leur adjoint comme référents sécurité-sûreté auprès des acteurs culturels territoriaux relevant de leur périmètre géographique. Le Louvre ne devant pas être l'arbre qui cache la forêt, nous souhaitons, à partir de son cas particulier, mener une réflexion plus large sur la sécurité et la sûreté de l'ensemble des établissements. Quel constat a présidé à la mise en œuvre de cette mesure ? Quel bilan en tirez-vous ?

M. Jean-Emmanuel Maury. Ayant pris mes fonctions en 2024, je n'ai pas de connaissance directe de ce qui a conduit à prendre cette mesure en 2017. En arrivant, j'ai trouvé un ministère fortement déconcentré, dont le rôle territorial est très marqué. Il y a dix-huit Drac (directions régionales des affaires culturelles) et DAC (directions des affaires culturelles) ainsi que les MAC (missions aux affaires culturelles) en Nouvelle-Calédonie et en Polynésie. Cette animation territoriale a beaucoup d'importance au sein du ministère. C'est sans doute ce qui a présidé à l'organisation instaurée en 2017 : elle permet de travailler sur une problématique qui a émergé dans une région et d'en faire profiter les autres. Les réunions se tiennent environ tous les six mois. Il s'agit par exemple de retours d'expérience de la Drac d'Île-de-France après les Jeux olympiques, de la Drac de Nouvelle-Aquitaine à propos des chemins de Saint-Jacques ; prochainement, ce sera le tour de la Drac de Normandie. L'objectif est de tirer des apports concrets de cette animation du réseau territorial. Je ne dis pas que cela suffit, mais cela permet d'engager une discussion sur une thématique spécifique et de diffuser une culture commune. Au-delà des aspects strictement sécuritaires, nous abordons aussi des questions cyber, sans que cela remplace la comitologie cyber, bien sûr. Cette méthode est d'autant plus intéressante que les échelons territoriaux sont très divers – ici il y a beaucoup de musées, là beaucoup de festivals.

M. le président Alexandre Portier. Lors de ces réunions, abordez-vous parfois des questions relatives au vol ou à la dégradation d'œuvres ?

M. Jean-Emmanuel Maury. Oui, nous pouvons reparler d'incidents ou demander à l'un des référents de nous exposer un problème particulier. Il y a plus d'un an, à la faveur d'une réunion, nous avions ainsi évoqué une attaque cyber, relative au verrouillage du système d'information d'un théâtre en Normandie. Nous avons aussi parlé de l'attaque à la disqueuse à Paray-le-Monial, avant de prendre des mesures pour d'autres bâtiments qui n'étaient pas très loin et qui exposaient peut-être un peu trop leurs pièces d'or.

M. le président Alexandre Portier. Ces réunions font-elles systématiquement l'objet d'un compte rendu ?

M. Jean-Emmanuel Maury. Il y a un ordre du jour. Mais ce n'est pas formalisé à ce point… Je pense qu'il doit y avoir un compte rendu. Vous souhaiteriez l'obtenir ?

M. le président Alexandre Portier. Ce serait intéressant de voir le degré de formalisation.

M. Jean-Emmanuel Maury. L'ordre du jour permet de savoir ce que l'on va se dire et pourquoi on réunit une quinzaine de personnes, mais je ne sais pas si nous avons quelque chose qui se rapprocherait d'une sorte de « bleu ». Nous partageons les informations de façon très informelle.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Du point de vue juridique, le cadre normatif qui régit la sécurité des musées nous semble, au fil de nos auditions, un

peu fragmenté, les règles paraissant varier selon les établissements. C'est sans doute parfois compliqué pour leurs responsables – je ne parle pas de grands établissements comme le musée du Louvre. Quel regard portez-vous sur ce cadre, monsieur Faure ? Pensez-vous qu'il est suffisamment clair et adapté aux enjeux de sécurisation ? Des évolutions sont-elles nécessaires ? Faudrait-il concentrer les consignes afin d'aider les établissements à mieux prendre conscience de l'ampleur des difficultés auxquelles ils doivent faire face ? Face à l'émergence des problèmes cyber, j'imagine, sans faire injure à quiconque, que certains chefs d'établissement découvrent un domaine qui leur était totalement inconnu.

M. Yannick Faure, chef du service des affaires juridiques au secrétariat général du ministère de la culture. Plusieurs corpus juridiques coexistent. Mais ce n'est pas propre aux musées nationaux. Dès qu'un établissement reçoit du public, il y a coexistence de règles propres aux secteurs considérés – par exemple, les hôtels-restaurants – et de règles transversales, en matière d'incendie, de vidéoprotection ou de cybersécurité. Il n'y a pas de règles spécifiques aux musées nationaux qui favoriseraient une obscurité du cadre. De mon point de vue, celui-ci 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 – nous l'avons vu avec la vidéoprotection.

M. Luc Allaire. 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.

M. Jean-Emmanuel Maury. C'est l'instruction interministérielle n° 1337 qui régit ce domaine.

M. Luc Allaire. Elle définit l'organisation de la sécurité numérique et du système d'information de l'État et de ses établissements publics, en lien avec la feuille de route de sécurité numérique de l'État et celle du ministère de la culture. Elle demande aux établissements de communiquer annuellement les résultats de leur évaluation de leur niveau de sécurité numérique, ce qui permet d'estimer leur maturité cyber et d'orienter les recommandations. Des indicateurs cyber adaptés aux enjeux de chaque établissement sont également inclus lors du renouvellement des COP (contrats d'objectifs et de performance). L'entrée en application d'une directive européenne, NIS 2 (Network and Information Security, « sécurité des réseaux et de l'information »), attendue pour cette année, opère un effet de levier. Nous avons au sein du SHFDS (service du haut fonctionnaire de défense et de sécurité) un pôle cyber qui propose des réunions thématiques pour les entités concernées. Dans ce contexte, nous avons mis en place une équipe dédiée, le CSIRT.

M. Jean-Emmanuel Maury. C'est un acronyme anglais pour Computer Security Incident Response Team, qui désigne le centre de réponse aux incidents de sécurité informatique, sous l'égide de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information, qui joue le rôle du Cert (Computer Emergency Response Team). Pascal Mignerey vous a dit tout à l'heure que la Missa (mission sécurité, sûreté et audit) avait été créée sous une première forme en 1985 – son volet cyber est apparu bien plus tard, évidemment. Le ministère de la culture apprend de certains échecs ou cambriolages, mais il apprend aussi de son temps. Le volet cyber a substantiellement transformé la fonction de FSSI (fonctionnaire de sécurité des systèmes d'information) ainsi que l'action des services de hauts fonctionnaires de défense et de sécurité.

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* – 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. C'est sur ces attaques en deux temps que nous travaillons.

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. Aussi est-il indispensable, pour éviter la contagion, de dissocier du reste le système de report d'alarme, d'incendie et de sûreté.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Quelle est exactement la nature des relations entre le ministère et les établissements, en particulier ceux du même calibre que le Louvre ? La semaine dernière, l'audition des anciens ministres de la culture a parfois donné une impression de confusion – le mot est sans doute un peu trop fort – quant au rôle de la tutelle dans l'élaboration des schémas directeurs.

J'ai entendu votre réponse, monsieur Allaire, m'invitant à interroger la présidente-directrice du Louvre, mais j'aimerais comprendre : avez-vous un droit de regard sur les schémas directeurs et un droit d'alerte s'ils ne vous semblent pas pertinents ? En 2022, le ministère de tutelle et la direction de l'établissement ont-ils correspondu, le premier prenant acte de la demande de la seconde de reprendre le schéma directeur et l'invitant à faire preuve de vigilance sur différents points ? À moins que l'autonomie des établissements ne soit telle que la présidente-directrice du Louvre ait toute autorité pour décider de reprendre le schéma directeur et que vous n'ayez pas de remarques à faire ?

M. Luc Allaire. Je ne dirais pas que nous n'avons pas de remarques à faire.

La responsabilité d'engager les marchés incombe clairement au président ou à la présidente de l'établissement. Jean-François Hébert vous a expliqué le contexte dans lequel un décalage – c'est le terme qu'il a utilisé – est survenu dans l'engagement des marchés relatifs au schéma directeur des équipements de sécurité présenté au conseil d'administration du Louvre le 25 novembre 2022.

La responsabilité première est celle du patron de l'établissement public ; compte tenu des Jeux olympiques, la présidente-directrice a souhaité revoir le schéma directeur hérité de son prédécesseur, ce qui a entraîné plusieurs décalages. Je crois que le Louvre lui-même a parlé de retards, relevant de sa responsabilité, sans que nous n'ayons jamais été alertés du risque qui en résultait en matière de sécurité ou de sûreté.

Vous ne semblez pas satisfait de cette réponse, monsieur le rapporteur.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'y reviendrai, mais le moment est venu de vous poser une question non pas irritante, mais qui fait réagir les personnes que nous auditionnons : avez-vous eu connaissance du désormais célèbre audit de sûreté commandé en 2018 à Van Cleef & Arpels et de ses préconisations ?

M. Luc Allaire. D'après les recherches archivistiques auxquelles je me suis livré, non : ni le secrétaire général ni la DGPA n'ont eu connaissance de ce rapport.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je me méfie toujours de la téléologie, qui nous pousse à reconstituer l'histoire en fonction d'un événement ; mais tout de même, au vu de ce que disait ce rapport, n'aurait-il pas été logique que le secrétaire général du ministère de la culture en soit informé et son attention appelée sur telle ou telle faiblesse qui y était mentionnée ? Trouvez-vous anormal que ce type d'audit demeure interne au Louvre et n'ait pas été évoqué en conseil d'administration, dans lequel le secrétaire général du ministère siégeait probablement déjà ?

M. Luc Allaire. À supposer que cet audit ait été communiqué au président du Louvre, la première responsabilité de celui-ci aurait été de lancer les marchés nécessaires à la sécurisation du site. Ces marchés, concernant notamment des caméras périmétriques, étaient assez limités et n'auraient pas demandé des années de procédure en application du code des marchés publics.

Quant à en parler à sa tutelle, ce n'était pas nécessaire, mais en cas de problème budgétaire, ou si l'urgence était telle qu'il fallût déroger au code des marchés publics, qui est très restrictif en la matière, pourquoi pas ? J'aurais eu la possibilité d'en discuter avec la DAJ (direction des affaires juridiques) de Bercy – j'ai eu à le faire à quelques reprises, bien que ces dérogations soient difficiles à obtenir.

En somme, de ce que je comprends de la responsabilité d'un patron d'établissement sur un sujet de cette nature, il me semble qu'il y avait peut-être lieu

d'informer la tutelle, sans avoir besoin de le faire en conseil d'administration, mais qu'il fallait surtout une action immédiate.

M. Yannick Faure. Du point de vue juridique, il faut tenir compte d'une caractéristique administrative du ministère de la culture que la DGPA a évoquée devant vous : nombre de ses politiques sont menées par des opérateurs.

Les principaux musées nationaux sont désormais des établissements publics ; ce mouvement s'est accéléré depuis les années 1970. Le musée du Louvre a acquis la personnalité morale en 1992 ; il était auparavant un service non personnalisé de l'État, régi par l'ordonnance de 1945.

Du strict point de vue juridique, le pouvoir de tutelle de l'État sur les établissements publics est distinct du pouvoir hiérarchique qui s'exerce au sein de l'État. La tutelle s'exerce selon des règles encadrées par des textes, mais elle 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.

L'établissement est responsable en matière de sûreté et de sécurité. L'action de l'État, telle qu'elle est prévue dans les textes, concerne la tutelle administrative classique, c'est-à-dire la participation à la définition et au suivi des orientations fixées à l'établissement – participation au conseil d'administration, contrats d'objectifs et de performance, etc.

Il n'existe pas d'outil spécifique concernant les musées nationaux, en dehors d'un cas très spécifique : contrairement à une idée reçue, ces derniers ne sont pas propriétaires des collections ; celles-ci sont la propriété de l'État, qui leur en a confié la conservation. L'État intervient lorsqu'il est question d'acquisitions et de prêts, comme l'a évoqué la directrice de la direction générale des patrimoines et de l'architecture.

Encore une fois, 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, dans le cadre de laquelle il utilise des outils de pilotage. 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. C'est ce qui a conduit l'État, depuis les années 1970 et 1980, à transformer de nombreuses institutions culturelles en établissements publics.

M. le président Alexandre Portier. Vous venez de rappeler quelque chose d'important : la liberté suppose la responsabilité.

Un élément très frappant se dégage de nos échanges, ainsi que des auditions précédentes : les uns et les autres, vous avez déclaré que le ministère ne savait rien et n'était pas responsable, que la sécurité était du ressort de l'établissement et que vous n'aviez aucune raison de croire que ce dernier avait mal agi. Il en découle

l'impression générale que personne n'est responsable de rien, ce qui est difficile à expliquer à nos concitoyens. Ceux-ci auraient certainement du mal à comprendre que personne ne soit comptable d'un tel échec collectif.

Le fonctionnement que vous avez décrit vous semble-t-il satisfaisant ?

M. Luc Allaire. Pour vous répondre, permettez-moi de reprendre les propos de Delphine Christophe : le risque zéro n'existe nulle part.

Cela ne signifie pas que lorsqu'un accident se produit, même véniel, et *a fortiori* quand il est de cette gravité, il ne faille pas procéder à un retour d'expérience – comme on le pratique systématiquement dans l'aviation civile et militaire. Pourquoi cet accident a-t-il eu lieu ? Est-il dû à une erreur humaine – ce qui arrive aux commandants de bord les plus aguerris, comme en atteste la sociologie des organisations ?

Ce vol est un événement dramatique, comme il s'en produit une vingtaine par an dans les musées publics et privés. Je ne dis pas qu'il n'existe aucune responsabilité ; je dis qu'en matière de sûreté, la responsabilité n'incombe pas à l'État.

Avons-nous manqué d'instruments de contrôle ? Instaurer de tels instruments modifierait les limites de la responsabilité des établissements telle qu'elle est définie dans les textes statutaires et le code du patrimoine. Ceux-ci confient la responsabilité de la sécurité incendie et de la sûreté aux patrons des établissements. Des dispositifs d'alerte ont peut-être fait défaut, mais nous ne participons pas à la gestion opérationnelle des établissements.

M. le président Alexandre Portier. Merci pour cette précision, qui est au cœur du débat.

Monsieur Allaire, vous êtes membre du conseil d'administration du Louvre. Votre présence dans cette instance ne devrait-elle pas vous permettre d'exercer pleinement, en tant que secrétaire général du ministère, ce rôle de contrôle ? Sur les plans législatif et réglementaire, disposez-vous de tous les leviers pour exercer ce contrôle, ou rencontrez-vous des obstacles que le législateur pourrait avoir à traiter ?

M. Luc Allaire. Être membre d'un conseil d'administration, ce n'est pas contrôler l'établissement, c'est voter les délibérations préparées par ce dernier, dans un cadre contradictoire. Les principales compétences d'un conseil d'administration sont définies par des textes : voter le budget, le règlement intérieur, l'organisation interne, etc.

Si, plutôt qu'un vol, le Louvre avait été victime d'un incendie, comme Notre-Dame de Paris – qui est, comme toutes les cathédrales, directement gérée par l'État –, la question aurait porté sur les éléments d'anticipation mis en œuvre par l'établissement.

Je n'ai aucun regard sur les conditions de la sécurité incendie du Louvre. J'ai connaissance de schémas directeurs, on me présente les améliorations proposées, mais je ne dispose d'aucun diagnostic ni d'informations me permettant de dire à Mme des Cars de modifier tel système de détection incendie. Ce n'est pas la responsabilité des membres du conseil d'administration et ça ne doit pas l'être, sans quoi ils s'immisceraient dans la gestion interne de l'établissement. J'ai été le patron d'un établissement public et je considère que ce serait un peu malsain. Le mélange des responsabilités conduit précisément à la confusion que vous évoquez.

M. le président Alexandre Portier. J'entends vos propos, mais je ne les comprends pas. Il est étrange de dire que le ministère n'est pas compétent et n'a pas d'informations, alors qu'il siège au conseil d'administration. Il prend acte de décisions prises par une autorité qui devrait pourtant être sous son contrôle, puisque l'autonomie suppose le contrôle.

Vous disposez d'une voie délibérante, mais qui ne vous permet pas de vous opposer ni de poser des questions, voire de remettre en question des décisions prises, tous sujets confondus, par le chef d'établissement à qui vous avez confié des responsabilités. C'est un peu étrange : si vous ne pouvez pas poser la moindre question, il ne s'agit plus de contrôle et le ministère devient spectateur de l'action d'un établissement auquel il confie des moyens.

M. Luc Allaire. Le ministère laisse l'établissement assumer sa mission de gouvernance, observant un principe d'indépendance et d'autonomie de gestion. Sinon, il faudrait supprimer l'établissement public du Louvre et revenir au service à compétence nationale tel qu'il fonctionnait jusqu'en 1992.

Être patron d'un établissement public, c'est être responsable de sa gestion : on rend compte des équilibres budgétaires, de l'avancement du COP, des priorités assignées par la ministre.

Globalement, au-delà du cambriolage du Louvre, la sécurité incendie n'est pas du ressort du ministère, sauf si l'établissement l'alerte à propos de difficultés de mise en œuvre de marchés publics, par exemple – auquel cas la tutelle doit lui répondre. Si demain il y avait un incendie, au Louvre ou au château de Fontainebleau, il s'agirait de savoir ce que l'établissement avait anticipé et de comprendre ce qui s'est passé.

Je n'ai ni les capacités techniques ni les capacités juridiques pour intervenir en matière de sûreté et de sécurité incendie.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Tout le monde comprendra l'importance de cet échange.

Lors de l'audition des anciens ministres de la culture, Mme Bachelot nous l'a confirmé : on ne devient pas directeur d'un établissement comme le Louvre sans recevoir une lettre de mission du ministre de la culture. Il est donc nécessaire de

vérifier que cette lettre de mission est bien respectée par la personne qui a été nommée.

Je ne mets pas en doute votre franchise, monsieur Allaire, mais on a parfois du mal à comprendre la mécanique. Permettez-moi de reprendre l'histoire qui nous concerne : nous parlons d'un établissement qui joue un rôle majeur dans le secteur culturel français, auprès duquel le Président de la République lui-même s'investit, comme en témoigne l'annonce, éminemment politique, du projet Louvre Nouvelle Renaissance il y a un an.

Je ne désapprouve pas cette forte présence politique, mais je ne comprends pas bien comment elle s'articule avec le fonctionnement que vous décrivez. La lettre de mission est-elle respectée ? Le représentant du ministère au conseil d'administration ne peut-il alerter le ministre lorsque les choix faits par l'établissement ne correspondent pas à cette lettre ?

De plus, j'imagine que des échanges ont eu lieu entre l'Élysée et la direction du musée en amont de l'annonce du projet Louvre Nouvelle Renaissance par le Président de la République. Comment s'articulent-ils avec l'autonomie du Louvre que vous décrivez ?

Par ailleurs, des alertes ont été lancées par les salariés du Louvre à propos de la sécurité ; les choix faits depuis plusieurs années suscitent leur mécontentement – on peut être d'accord ou non avec leur position. Il arrive qu'un tiers des salles soit fermé au public en raison d'un manque de personnel. Quel est le point de vue du ministère à ce sujet ? J'ai du mal à comprendre comment il n'y aurait pas une intervention politique pour cadrer les choses.

Un rapport de la Cour des comptes a également donné l'alerte, pointant des sous-investissements en matière de sécurité. Un autre rapport, plus ancien, évoquait déjà ces difficultés. Manifestement, ces différents éléments ne sont pas discutés en conseil d'administration. Je suis dubitatif : comment est-il possible que le représentant du ministère n'exerce pas davantage de contrôle ?

J'ai compris votre réponse, mais j'ai besoin de savoir comment les choses se passent : si le schéma directeur en vigueur prend du retard ou doit être amélioré, le ministère donne-t-il son feu vert à la nouvelle présidente-directrice pour qu'elle ne l'applique pas, ou est-elle totalement autonome ? Cette question est au cœur de nos préoccupations : je pense que des retards, relatifs au personnel, à la surveillance et à la conservation des œuvres, ont affaibli la sécurité de l'établissement et que ce temps perdu a eu des conséquences.

Quel est l'intérêt de la présence du ministère de la culture au conseil d'administration du Louvre s'il dispose d'aussi peu de pouvoirs – ne serait-ce que celui d'alerter le ministre ?

M. Luc Allaire. Je ne reparlerai pas de l'audit de Van Cleef & Arpels : nous n'en avions pas connaissance ; il était donc compliqué d'en tenir compte.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Le fait que vous n'en ayez pas connaissance ne constitue-t-il pas un dysfonctionnement ? Vous disiez tout à l'heure que ça ne vous semblait pas en être un, dans la mesure où l'établissement est autonome. Ce point soulève des interrogations.

M. Luc Allaire. D'après ce que j'ai compris, il y a un doute sur le fait que le président du Louvre de l'époque ait eu connaissance de l'audit. Ce qui est certain, c'est que nous, nous ne l'avons pas eu. Je vous ai dit que s'il en a eu connaissance, son rôle était de prendre immédiatement les mesures qui s'imposaient – et peut-être de nous en informer.

Encore une fois, la gestion de l'établissement est du ressort de son président. De nombreux problèmes surviennent tous les jours dans les établissements publics dont ceux-ci ne nous parlent pas, ce qui est tout à fait normal : ils les règlent à leur niveau.

La tutelle exerce un rôle de pilotage stratégique ; sa relation avec le président de l'établissement est une délégation de confiance. Si le patron a été nommé, c'est parce qu'on lui fait confiance et il est là pour régler les problèmes relevant de son domaine de compétence. Nous sommes là, en surplomb, pour voter un budget et réagir aux alertes.

Si nous avions été alertés des conclusions de l'audit de Van Cleef & Arpels, nous aurions pu dialoguer avec l'établissement public pour lui demander de prendre les mesures nécessaires. Les membres de la Missa en ont parlé tout à l'heure. Si le président de l'époque en a eu connaissance, son premier réflexe aurait dû être de prendre ces mesures ; dans un second temps, informer le ministère aurait été envisageable. Je n'ai pas dit qu'il ne fallait pas nous en informer, je dis que c'est second. Ce n'est pas à la tutelle qu'il appartient de prendre des mesures concernant la sécurité incendie ou le risque d'effraction, mais au patron de l'établissement, muni d'informations et de l'expertise technique placée sous son autorité hiérarchique. La tutelle n'a pas un rôle de gestion : elle contrôle l'exécution d'une feuille de route fixée par le ministre et le bon fonctionnement d'un établissement, au sujet duquel le patron a ses propres responsabilités.

À supposer que l'alerte ait été communiquée au président, nous aurions pu ne pas être informés de la mise en sécurité de la galerie d'Apollon. Dès lors que les mesures correctrices sont prises, ce sujet ne relève pas de notre responsabilité ; le président aurait pu en faire état *a posteriori*, mais de telles mesures ne concernent pas le conseil d'administration.

Permettez-moi d'ajouter qu'évoquer en conseil d'administration les risques en matière de sécurité ne serait guère judicieux ; il vaut mieux régler ces problèmes dans le bureau du président ou, éventuellement, dans celui du DGPA ou dans le mien.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez dit que quand on désigne le responsable de ce type d'établissement, on lui fait confiance. Pouvez-vous nous

éclairer sur les modalités d'une telle désignation ? Vous pouvez le faire de manière tout aussi juridique que vous l'avez fait dans votre propos liminaire.

M. Luc Allaire. Mme Bachelot vous a répondu à ce sujet.

M. le président Alexandre Portier. Je veux bien que vous nous le précisiez. Je ne doute pas que vous serez extrêmement rigoureux.

M. Luc Allaire. Ces désignations sont décidées au niveau politique. Après avoir reçu plusieurs candidats, la ministre a en a parlé au Président de la République, qui a pris sa décision. J'en ai été informé de manière informelle, mais je ne vous apprendrai rien en précisant que je n'ai pas été décisionnaire en la matière – ce qui est normal. Il s'agit d'une nomination par décret du Président de la République, avec le contreseing du Premier ministre et de la ministre de la culture.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Êtes-vous associé, en tant que secrétaire général du ministère, au projet Louvre Nouvelle Renaissance ? S'agissant d'un tel projet, quelle est l'articulation entre l'établissement et la tutelle ?

M. Luc Allaire. Tout d'abord, nous participons au jury, qui se réunira dans quelques semaines. À cette association opérationnelle s'ajoute le fait qu'en tant que secrétaire général, je suis associé au pilotage budgétaire, afin de m'assurer, en lien avec Bercy, que le projet est soutenable, puisque je suis garant des grands équilibres budgétaires du ministère. Mais je n'ai pas eu à porter d'appréciation sur le choix du projet Louvre Nouvelle Renaissance, ce qui est bien normal, ni sur la déclinaison fine du projet.

Toutefois, j'ai été invité à deux ou trois reprises par les équipes du Louvre à des réunions de présentation de l'esquisse de ce projet et à des repérages des lieux. Le travail consacré à ce projet a débuté peu de temps après la prise de fonctions de Mme des Cars.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il n'est pas exagéré de dire que ce projet est très politique. Qui le pilote ? Uniquement le conseil d'administration et la direction du Louvre ? Ou y a-t-il des échanges entre la direction et le ministre de la culture, voire le Président de la République ? Où les décisions sont-elles prises ? Je ne crois pas que la lettre de mission confiée à Mme des Cars détaille ce projet. Au-delà de la dimension administrative et juridique, d'où émane la volonté de notre pays de développer ce grand musée ?

M. Luc Allaire. Cela se passe à tous les niveaux, monsieur le rapporteur.

J'ai entendu parler de ce projet une première fois de manière informelle, à l'occasion d'une visite du bâtiment organisée à l'initiative de l'administrateur général du Louvre. J'ai participé à une réunion dans le bureau de la directrice de cabinet de l'époque ; c'est le moment où la présidente est venue lui en parler. J'imagine, mais je n'étais pas dans la boucle, qu'elle en a également beaucoup parlé avec Jean-François Hébert, qui était alors directeur général des patrimoines, puisque

la DGPA exerce la tutelle métier. La présidente a évidemment eu des entretiens avec la ministre et avec le Président de la République.

Ce type de décision, lourde, impliquant des sommes considérables, est interministérielle – nous en avons beaucoup parlé aussi avec la direction du budget – et toute la chaîne administrative y est associée jusqu'au plus haut niveau politique – le Président de la République, s'agissant de ce cas particulier.

Ce dossier n'est ni purement bureaucratique et administratif, ni purement politique, bien que son annonce ait revêtu une dimension politique. Il a fait l'objet d'une maturation, sachant qu'en tout état de cause, le Louvre est le porteur du projet, a formulé la proposition, construit les hypothèses et élaboré différents chiffrages.

Le financement relève de ma responsabilité, s'agissant d'un projet dont le budget est aussi élevé, de l'ordre de 1 milliard d'euros. Nous y avons réfléchi avec le Louvre et décidé d'une répartition entre ressources propres et ressources budgétaires. Le ministère a mis dans la corbeille de la mariée – si vous me permettez cette expression – un financement supplémentaire grâce à la tarification différenciée. Cela a contribué à la décision finale, car sans cet élément, l'équilibre macro-budgétaire de l'opération était difficilement soutenable pour le ministère. La tarification différenciée permettra de financer une bonne partie du schéma technique de rénovation du bâtiment historique, indépendamment de la construction de la nouvelle entrée, financée par du mécénat.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Initialement, le budget de ce projet s'établissait à 450 millions d'euros ; il est désormais évalué à 666 millions. Où donne-t-on le feu vert politique à ces évolutions ? N'est-ce pas dans le cadre du conseil d'administration du Louvre ?

M. Luc Allaire. Cette décision politique, comme vous l'avez-vous-même qualifiée, a été prise, vous le savez, à très haut niveau, mais le dossier a été très largement et très longuement instruit en amont, en particulier s'agissant de la question dont je suis responsable, en lien avec le directeur général des patrimoines et de l'architecture, à savoir la soutenabilité budgétaire. Ainsi, le projet porté par l'établissement public a été construit au niveau ministériel – DGPA, SG – et a fait l'objet de discussions avec Bercy s'agissant de l'équilibre budgétaire avant d'être validé par le Président de la République et la ministre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je vais préciser ma question. Où cela se discute-t-il et se décide-t-il ? S'agit-il d'un dialogue entre le président ou la présidente de l'établissement et la ministre ? Qui compose le comité de pilotage ? Qui donne le feu vert pour continuer d'avancer ? Si ce n'est pas dans le cadre du conseil d'administration que la discussion a lieu, c'est ailleurs. Comment cela se passe-t-il concrètement ? Est-ce que le président ou la présidente de l'établissement vient trouver la ministre ? En tant que secrétaire général du ministère, êtes-vous associé à tout cela ?

M. Luc Allaire. Je croyais vous avoir répondu. Une longue phase d'instruction a fait interagir différents échelons de l'administration et du politique – ce genre de décision ne se prend pas par un claquement de doigts.

Le projet de la présidente a successivement été présenté à la direction générale des patrimoines, au secrétariat général, au cabinet de la ministre, à la ministre et au Président de la République lors des phases d'élaboration, de maturation et d'explicitation, avant sa présentation publique par le Président de la République.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Concernant ce projet, l'établissement ne dispose aucunement de l'autonomie dont vous avez fait état : les décisions sont prises au niveau politique, notamment les mesures budgétaires significatives.

Il semble acquis que l'on fait confiance au directeur de l'établissement s'agissant des décisions du quotidien, ce qui recouvre énormément de domaines, pour lesquelles le ministère joue un rôle d'accompagnement. En revanche, l'évolution du projet dont nous parlons se joue à un autre niveau. Il y a là une forme de paradoxe. Certes, le musée du Louvre revêt une telle importance dans notre patrimoine et notre histoire commune qu'il est naturel que le politique soit très impliqué dans le projet. Mais je m'interroge sur le fait que sa sécurité soit suivie de moins près que ce dernier. C'est dommage ; ces deux aspects ne s'excluent pas.

M. Luc Allaire. Il me semble qu'il y a un biais dans votre raisonnement : le projet Louvre Nouvelle Renaissance ne relève pas de la simple gestion, mais fait changer l'établissement de dimension. Il déborde du périmètre de la lettre de mission et, techniquement, sort du champ de compétence de l'établissement public. Ainsi, nous avons été amenés à discuter avec la mairie de Paris des délimitations des abords, qui touchent son domaine public ; avec la RATP de la sortie de la station Louvre-Rivoli, qui n'est pas adaptée à la future entrée principale du musée ; enfin, certains arbitrages budgétaires dépassaient singulièrement la gestion quotidienne de l'établissement.

Par conséquent, il me semble quelque peu polémique de dire que la sécurité serait un sujet politique au même titre que le projet Louvre Nouvelle Renaissance. La sécurité relève de la responsabilité du patron de l'établissement, alors que le Louvre Nouvelle Renaissance a un sens politique en raison de ce changement de dimension ; plusieurs éléments de la décision échappaient à la compétence de la présidente, bien qu'elle ait été porteuse de projet.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je suis désolé que vous ayez pu penser que je cherchais à vous faire réagir, mais nous parlons d'un projet qui vise à faire passer le nombre de visiteurs de 9 à 12 millions – voire 15. J'entends les alertes des organisations syndicales. Cette augmentation de la fréquentation aura des conséquences sur la sécurité alors que l'établissement est déjà en difficulté.

Ce projet et la sécurité ne sont donc pas deux sujets complètement différents. Je voudrais être certain que la réflexion relative à la sécurité est bien

menée et que le projet Louvre Nouvelle Renaissance tient compte de cet enjeu ; il ne s'agit pas uniquement de rendre le Louvre plus attractif, il est nécessaire d'assurer la sécurité du patrimoine et des œuvres.

M. Luc Allaire. Pour moi, la sécurité est un enjeu indépendant : en l'absence du projet Louvre Nouvelle Renaissance, il aurait tout de même fallu mettre en œuvre le Sdes – le schéma directeur des équipements de sécurité.

M. Jean-Emmanuel Maury. Au-delà du cas du Louvre, je voudrais rappeler 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. Il n'y a pas là de fatalité.

Les banques ne conservent plus autant d'argent qu'autrefois dans leurs agences et il n'y a plus de sacs de billets qui transitent ; par conséquent, elles ne constituent plus une cible – même si la DGPA a évoqué tout à l'heure un cas en Allemagne où les voleurs s'en sont pris aux coffres et aux réserves de valeurs.

Regardez aussi le nombre de bijouteries qui ont fermé à Paris. Je mets à part celles qui font partie du top de la place Vendôme et ont les moyens de changer leurs vitrines quasiment tous les cinq ans et de réorganiser leur sécurité à chaque attaque à la voiture bélier. Actuellement, ce sont les bijouteries des grandes surfaces qui sont ciblées, parce qu'elles sont directement accessibles, entre un magasin alimentaire et un magasin de mode, et qu'elles ne disposent pas d'un double sas. D'un côté, celles qui montent en gamme du point de vue de leur sécurité, qui se blindent et qui sont donc capables de résister ; de l'autre, celles qui sont en bas de la chaîne de craquage et qui feront systématiquement l'objet des attaques.

Le principal problème, c'est la portabilité des matériels – l'effet « Kiloutou », si j'ose dire. Il y a dix ans, pour utiliser une scie à béton comme celle qui a servi au Louvre – et qui peut tout casser, y compris n'importe quel verre de sécurité –, il aurait fallu 100 mètres de câble, une prise et un groupe électrogène. Aujourd'hui, le matériel ressemble à une roulette de dentiste. Cette évolution considérable change la donne.

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.

M. le président Alexandre Portier. Justement, comment l'atteinte des objectifs est-elle prise en compte dans la rémunération du président ou de la présidente du Louvre ?

M. Luc Allaire. Les objectifs annuels fixés aux patrons d'établissement public comprennent deux composantes. Pour 80 % de la rémunération variable, il s'agit d'objectifs précis fixés par la ministre sur proposition de la direction générale métier et en lien avec nos services. Ce sont, en général, quatre ou cinq objectifs – en matière de cybersécurité, de sûreté, mais aussi de parcours visiteurs, etc. – qui représentent chacun 10 %, 15 % ou 20 % de la part variable. Les 20 % restants sont la « note ministre » : ils dépendent de son appréciation personnelle du dirigeant de l'établissement.

M. le président Alexandre Portier. Quel est le processus de construction des objectifs correspondant aux 80 % ?

M. Luc Allaire. Il aurait fallu que vous posiez la question à la DGPA. C'est en effet la direction générale métier qui élabore, à partir d'une grille d'analyse, les enjeux de l'établissement pour l'année suivante. Le respect des équilibres budgétaires en fait souvent partie, parce qu'il y va aussi de notre responsabilité et de la survie du ministère : si tous les établissements étaient en déficit, il faudrait bien que le ministère compense. Quatre à cinq objectifs spécifiques, liés à la vie de chaque établissement, sont généralement fixés : ce peut être l'organisation d'une exposition pour un établissement patrimonial ou le taux de fréquentation pour un établissement de spectacle vivant.

M. le président Alexandre Portier. La question de la sécurité et de la sûreté fait-elle partie de ces objectifs et est-elle prise en compte dans la rémunération du ou de la présidente de l'établissement ?

M. Luc Allaire. Jusqu'à présent, pas systématiquement.

M. le président Alexandre Portier. Cela a-t-il pu être le cas dans le passé ?

M. Luc Allaire. Je n'ai pas d'exemple en tête et ne peux donc pas vous répondre sur ce point.

M. Jean-Emmanuel Maury. En 2024, nous avons demandé aux établissements publics d'inscrire les objectifs cyber dans leur COP. Cela se fait désormais à mesure que les contrats sont renouvelés.

M. Luc Allaire. Néanmoins, cela ne fait pas partie des objectifs annuels.

M. le président Alexandre Portier. Qui pourrait, selon vous, nous apporter une vue précise des objectifs définis annuellement et de leur construction ?

M. Luc Allaire. Je prends note de votre question, à laquelle je ne peux répondre pour l'instant.

M. le président Alexandre Portier. Quelle est la fréquence de vos échanges avec le cabinet de la ministre au sujet de la sécurité et de la sûreté ?

M. Luc Allaire. Il faut distinguer la sécurité du ministère de celle des établissements. La première, celle des bâtiments comme des agents, relève de ma responsabilité propre. Mon interlocuteur principal est le chef de cabinet, avec lequel j'échange fréquemment, en lien avec l'actualité : par exemple, lorsque les salariés du Louvre déposent un préavis de grève, on peut envisager qu'ils traversent la rue de Rivoli pour venir au ministère et demander à être reçus ; il faut éviter qu'ils envahissent le bâtiment et cela pose, bien sûr, des questions de sécurité.

Par ailleurs, j'ai une responsabilité de moyen terme concernant le risque bâtimentaire, en lien avec mes homologues des quatre autres institutions qui occupent le site du Palais Royal : le Conseil d'État, le Conseil constitutionnel, la Comédie française, le Centre des monuments nationaux. Nous nous réunissons régulièrement, à l'instar d'un syndicat de copropriété, pour aborder notamment les questions de sécurité et de protection du domaine. Je n'évoque ce sujet avec le cabinet qu'une ou deux fois par an, parce que ce n'est pas de son ressort et que, pour la gestion quotidienne, j'ai, comme secrétaire général, une responsabilité propre, de même que chaque chef d'établissement public vis-à-vis de son établissement.

Avec les équipes du SHFDS, dans le cadre de la course-poursuite permanente liée à la sécurisation du Palais Royal, nous travaillons depuis deux ans à un plan de continuité d'activité en cas de crue de la Seine. Si ce risque réel devait se concrétiser, nous serions obligés d'évacuer l'ensemble des sites parisiens du ministère de la culture, qui sont riverains de la Seine – nous disposons d'un site de desserrement, situé à Pierrefitte-sur-Seine. Il s'agit de pouvoir, en cas de crue, continuer à travailler, en télétravail ou éventuellement en présentiel sur ce site.

Je travaille avec les établissements publics sur des questions de sécurisation si tant est qu'ils me saisissent puisque, j'y insiste, ce sujet relève de leur responsabilité. Néanmoins, s'ils ont des difficultés de mise en œuvre qui relèvent d'un dialogue stratégique soit avec le SG-HFDS, soit, comme c'est plus souvent le cas, avec la DG métier qui a la tutelle et en lien avec moi, nous en discutons et essayons d'apporter des solutions. Cependant, c'est tout à fait exceptionnel.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour ces échanges particulièrement riches qui permettront d'éclairer plusieurs points importants pour nous. Merci par avance de vos réponses au questionnaire écrit.

5. Audition réunissant des représentants syndicaux des salariés du musée du Louvre (21 janvier 2026 à 16 heures 30)

Table ronde dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958) réunissant des représentants syndicaux des salariés du musée du Louvre : 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* (1).

M. le président Alexandre Portier. Poursuivant nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées, nous avons le plaisir d'accueillir les représentants syndicaux des salariés du musée du Louvre.

Comme vous et comme beaucoup d'autres, nous avons été marqués par le vol commis au Louvre le 19 octobre, à la suite duquel j'ai proposé que la commission des affaires culturelles et de l'éducation dispose des prérogatives d'une commission d'enquête, ce qu'elle a décidé. Avec notre rapporteur, Alexis Corbière, nous réalisons un maximum d'auditions, pour comprendre non seulement ce qui s'est passé au Louvre mais aussi, plus largement, les dangers qui peuvent menacer les musées en France et les œuvres qui y sont stockées.

Le Louvre est une porte d'entrée, mais nous ne voulons pas que ce soit l'arbre qui cache la forêt de toutes les difficultés que peuvent connaître les autres établissements. C'est la raison pour laquelle, comme vous l'aurez noté, l'intitulé de ces travaux d'enquête est beaucoup plus large. L'événement du 19 octobre est toutefois pour nous un signal d'alerte pour comprendre ce qui s'est passé et les défaillances systémiques que, nous en avons l'intuition, cette affaire dévoile.

On peut distinguer plusieurs dimensions. L'une est, bien évidemment, judiciaire, mais nous ne sommes pas ici dans un tribunal, nous ne sommes ni policiers ni juges, nous ne sommes pas enquêteurs au sens judiciaire. Ce n'est pas à nous de retrouver les bijoux : à chacun sa mission. Une phase d'enquête administrative interne au ministère peut être nécessaire et légitime mais, je le répète : à chacun sa mission.

La nôtre est de savoir si l'État, le gouvernement et les équipements bénéficiant de l'argent public s'acquittent des leurs conformément à ce que peuvent en attendre nos concitoyens. C'est le sens de ces auditions. Nous voulons

(1) https://assnat.fr/DdFZ5x

comprendre si les politiques publiques culturelles et patrimoniales sont conduites correctement.

Depuis le 19 octobre se posent de nombreuses questions, que nous pourrons partager avec vous. Nous vous avons déjà transmis un questionnaire dont il ne s'agit pas de reprendre de manière exhaustive tous les points : il s'agit de prendre un peu de recul et de hauteur face à ces questions. Certaines sont évidemment centrales, mais notre but est d'élargir le champ dans un débat riche vivant.

Je remercie donc pour leur présence M. Alexis Fritche, secrétaire général de la CFDT-Culture, 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 Syndicat national des musées et domaines – SNMD CGT-Culture, M. Gary Guillaud, secrétaire de la section SNMD CGT du musée du Louvre, et M. Christian Galani, membre de cette section, ainsi que Mme Stéphanie Delalande, Mme Élise Muller et M. Mehenna Belaïd, représentants de SUD, élus au sein des instances représentatives du musée du Louvre.

Votre audition est pour nous indispensable, à deux titres au moins. D'une part, en effet, parce que plusieurs responsables syndicaux se sont exprimés à la suite du vol du 19 octobre pour faire état d'alertes émises de longue date et non suivies d'effet, ce que nous souhaiterions comprendre. D'autre part, parce que cet événement a servi de révélateur, voire de catalyseur, de diverses difficultés. Un mouvement de mobilisation en cours a notamment eu pour effet que l'établissement ferme ses portes à plusieurs reprises. Tout cela fait l'objet de nombreuses questions de notre part.

Cette audition est diffusée en direct sur le site de l'Assemblée nationale, puis sera consultable en vidéo. Elle fera également l'objet d'un compte rendu écrit qui sera publié.

Notre échange prendra la forme de questions et de réponses : d'abord les miennes, puis celles de notre rapporteur, M. Alexis Corbière.

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

(M. Alexis Fritche, Mme Valérie Baud, Mme Mélanie Budin, Mme Victoria Gertenbach, M. Côme Fabre, Mme Nathalie Ramos, M. Gary Guillaud, M. Christian Galani, Mme Stéphanie Delalande, Mme Élise Muller et M. Mehenna Belaïd prêtent successivement serment.)

Je vous invite maintenant à nous préciser succinctement quelles sont les principales revendications portées par vos organisations respectives ces dernières années à propos du musée du Louvre.

M. Alexis Fritche, secrétaire général de la CFDT-Culture. Merci de nous inviter. Il est bon, en effet, de donner la parole, à travers nous, aux 2 200 agents du Louvre et, au-delà, à l'ensemble des personnels du musée du Louvre et du ministère de la culture. Comme vous l'avez dit, cette affaire concerne, non pas uniquement le musée du Louvre mais, plus largement, le patrimoine.

Nous avons identifié trois sujets importants qui ont conduit à la situation actuelle, laquelle a été révélée au grand public avec le vol du 19 octobre, mais qui ne peut être comprise sans un retour en arrière.

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 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.

Pour ce qui est, à cet égard, de la gouvernance, on voit bien qu'on a privilégié, au fil du temps, l'entrée d'un public plus nombreux, aux dépens de la sécurité et de la sûreté des bâtiments patrimoniaux. Cette question concerne non seulement le ministère de la culture, mais aussi ceux de la défense et de l'éducation nationale. La notion de patrimoine étant très large, la question doit être envisagée globalement. Le modèle économique a changé depuis vingt ans et, si nous en sommes là, c'est parce que le choix a été fait de faire entrer des visiteurs plutôt que de sécuriser les services.

Notre deuxième point concerne les effectifs. Comme vous l'avez vu, on ne peut pas faire plus avec moins. Nous tenons à souligner le remarquable engagement de l'ensemble des agents du ministère, et en particulier de ceux du Louvre, notamment le 19 octobre. Nous voulons redire l'importance, dans ce domaine, des corps de fonctionnaires et d'agents publics. C'est un point central. Or on a privilégié, je le répète, le nombre des visiteurs plutôt que les effectifs permettant d'organiser ces visites dans des conditions raisonnables. Nous estimons que, depuis 2019, nous avons perdu aux alentours de 80 ETP (équivalents temps plein) et que, depuis plus de dix ans, 200 emplois ont été détruits dans le secteur de l'accueil et de la surveillance. C'est totalement inacceptable. En raison de cette baisse d'effectifs, la sécurité et la sûreté sont une fragilité. Or il s'agit avant toute d'une question humaine.

Notre troisième point porte sur la culture de la sécurité et de la sûreté. Nous avons, à cet égard, trois propositions à formuler.

La première est l'instauration d'une formation obligatoire à la sécurité et à la sûreté, organisée par l'IHEDN (Institut des hautes études de défense nationale), en lien avec l'INP (Institut national du patrimoine) et l'École du Louvre. Ceux qui doivent être le plus sensibilisés dans le cadre de cette formation sont les chefs d'établissement, qui en ont la responsabilité juridique.

Il faut, deuxièmement, développer une génération de diagnostics de sécurité et de sûreté. De fait, il a manqué un diagnostic régulier en la matière. On oppose la sécurité et la sûreté, alors que les deux doivent évidemment travailler ensemble.

Nous proposons, enfin, la création d'une délégation interministérielle à la sécurité et à la sûreté des biens et des lieux culturels. Il manque aujourd'hui une vision transversale de la question, qui ne concerne pas seulement le ministère de la culture, mais qui est bien plus globale au sein de l'État et des collectivités locales. Cette délégation pourrait être placée sous la double tutelle du ministère de la culture et du ministère de l'intérieur.

Mme Valérie Baud, secrétaire de la section CFDT du musée du Louvre. Merci de cette invitation qui nous permet de nous exprimer avec clarté. Pour ma part, je siège dans les instances représentatives qui ont trait aux conditions de travail, d'hygiène et de santé, ainsi qu'au CSA (comité social d'administration), qui décide de l'organisation, et au conseil d'administration. Cette vue plurielle me permet de m'exprimer sur les revendications que porte la CFDT.

Dans les instances purement consacrées à l'hygiène et à la santé au travail, nous marchons collectivement pour dénoncer des situations parfois aberrantes. Pour notre part, nous avons régulièrement donné l'alerte, depuis trois ans, à propos de collectifs de travail en souffrance pour des raisons de sous-effectif et d'organisation. Le dialogue social continue de se détériorer et toutes les alertes n'ont pas été entendues.

Nos déclarations seront très pragmatiques, objectives et factuelles : on note une absence systématique de la présidente, qui n'est jamais présente dans les instances représentatives. On ne noue pas de dialogue social au quotidien avec elle et on en arrive à l'aberration suivante : nous avons établi un meilleur dialogue et une meilleure connaissance, dans le travail, avec la directrice générale des patrimoines et de l'architecture, Mme Delphine Christophe, qu'avec la présidente. C'est assez stupéfiant !

J'aborderai un point essentiel qui touche à la particularité de mon métier : je suis archiviste et j'ai travaillé à ce titre de 2019 au début de 2023. Je suis ensuite devenue représentante du personnel. J'ai fait ce choix pour faire quelque chose de bien, pour ne pas être entre-deux, pour libérer complètement mon énergie et pour avoir aussi une liberté de parole, puisque je suis libérée de contraintes hiérarchiques – je dois en effet des comptes aux personnes qui m'ont élue, et pas à ma hiérarchie.

Avec cette liberté de parole, je peux vous affirmer et vous apporter les preuves qu'il n'y a pas de dysfonctionnement aux archives, à propos desquelles on a en effet entendu beaucoup de choses qui avaient de quoi faire peur et inquiéter les citoyennes et citoyens quant à ce qui pouvait se passer au Louvre. Il n'y a pas de dysfonctionnement aux archives, mais un service qui, depuis 2014, tient tous les documents réglementaires, dont un registre des entrées.

J'affirme donc qu'en 2021, M. le président Jean-Luc Martinez et son équipe ont versé leurs archives, soit environ 12 mètres linéaires. Je peux également affirmer que certaines archives avaient pour intitulés : *Comité sûreté*, *Vidéosurveillance*, *Fonds de dossier chargé de mission sûreté*. Oui, les documents sur ce sujet étaient conservés. La présidente actuelle de notre établissement et son équipe – je peux en témoigner et je vous donnerai les documents afférents – n'a jamais demandé de documents sur ce sujet. Or elle dit qu'elle n'a pas eu les informations. Je l'ai accueillie à la délégation aux archives et lui ai présenté le service. Elle savait que la délégation aux archives était à son service. Or aucune demande de communication n'a été faite sur ces dossiers – la première date du 28 octobre 2025, émanant de la direction juridique, financière et des moyens, à la suite d'un audit demandé certainement pour l'Igac (Inspection générale des affaires culturelles).

Je représente les personnels. La délégation aux archives a également des correspondants archives et est placée sous le contrôle de la tutelle pour les missions d'archivistique. Dire dans la presse qu'il y a des dysfonctionnements aux archives relève du dénigrement. C'est très grave et nous tenions à rétablir les choses en toute liberté et en toute clarté.

Cela a suscité des interrogations et a débouché sur un mouvement social. Quand la présidente dit publiquement que la sûreté est une priorité, mais que ni elle ni son équipe n'ont cherché à avoir aucun document sur ce sujet, et quand elle affirme que, bien que prioritaire pour elle, cet aspect ne figurait pas dans sa feuille de route, l'ensemble du personnel et le corps des conservateurs sont très meurtris, car c'est au cœur de leur métier. Comment la personne qui porte la voix de l'établissement peut-elle ne pas porter ces sujets ?

Il était important de faire la lumière sur cette question. J'interviendrai à nouveau pour évoquer des dysfonctionnements dont nous apporterons les preuves.

M. le président Alexandre Portier. Mesdames, Messieurs, je vous invite à en rester aux points d'alerte que vous avez soulevés ces dernières années. Nous reviendrons ensuite sur ce qui a fonctionné ou pas. Nous avons besoin de pouvoir décanter les choses d'une manière très analytique.

Mme Mélanie Budin, représentante de la CFE-CGC, élue au sein des instances représentatives du musée du Louvre. Nous sommes ici trois représentants élus pour la CFE-CGC au musée du Louvre. Nous sommes un syndicat apolitique, représentatif des cadres, encadrants et équivalents, qui fait

partie de la CFE-CGC-Culture, laquelle fait elle-même partie de la CFE-CGC-Service public. Nous ne siégeons pas en CSA ministériel, raison pour laquelle nous ne faisons pas partie de l'intersyndicale qui existe actuellement. Nous sommes aussi le syndicat le plus récent au musée du Louvre, où nous sommes entrés en 2018, et nous avons de plus en plus d'adhérents. À l'origine, ceux-ci étaient essentiellement issus des départements de conservation et, au fil du temps, les métiers se sont diversifiés, de sorte que nous avons aujourd'hui des adhérents issus de quasiment toutes les directions opérationnelles. À titre d'exemple, vous avez devant vous une architecte scénographe, un conservateur et une coordinatrice du récolement décennal. Nous sommes donc un syndicat récent, et avons cette autre particularité que nous ne sommes pas syndicalistes à plein temps. Aucun d'entre nous, en effet, n'a demandé de mise en disponibilité ni de réduction de sa charge de travail car chacun souhaite, à titre individuel, continuer à pratiquer son métier et rester en prise avec son environnement de travail. Hormis donc le fait de siéger en instance, tout le reste de notre activité syndicale s'effectue sur notre temps libre, ce qui implique que nous devons choisir nos combats : d'abord le soutien individuel à des agents ou à des services en difficulté, et ensuite des prises de position collectives lorsque nous sentons que cela apporte un point de vue complémentaire ou original par rapport aux autres syndicats.

M. Côme Fabre, représentant de la CFE-CGC, élu au sein des instances représentatives du musée du Louvre. Globalement, en effet, nos revendications portent avant tout sur la défense des métiers du Louvre et de leur expertise, pour qu'ils soient mieux reconnus, mieux intégrés aux décisions et mieux rémunérés. Nous rejoignons d'autres syndicats, notamment à propos de l'externalisation de certains métiers. Notre combat se concentre toujours sur la défense de l'ADN du musée du Louvre, en appelant sans cesse à se recentrer sur son cœur de mission, à protéger sa réputation et à pérenniser les personnels qui détiennent des savoir-faire extrêmement précieux.

Puisqu'on évoque une période d'environ dix ans jusqu'à aujourd'hui, soit celle des deux mandats de Jean-Luc Martinez, et puisque nous avons commencé nos activités sous le second mandat de ce président-directeur, nous avons avant tout dénoncé les atteintes à l'image du Louvre liées, selon nous, à de graves erreurs en matière de stratégie de mécénat et de partenariat, induisant des risques réputationnels – on se souvient de partenariats avec Airbnb, Christie's ou Uniqlo.

Nous avons aussi régulièrement donné l'alerte à propos de l'affaiblissement des départements. Ceux-ci étaient d'ores et déjà affaiblis et n'étaient plus considérés comme des piliers de l'établissement public, de la prise en compte du temps long dans la vie de celui-ci. Les départements étaient également menacés dans leur autonomie et dans la maîtrise de l'exécution budgétaire, notamment par un projet visant à les priver de leurs services de pilotage administratif au bénéfice d'une plateforme centralisée – projet heureusement stoppé, même si le président-directeur avait encore essayé de le faire avancer durant sa période d'intérim.

Sous le mandat de Laurence des Cars, nos alertes ont porté d'abord sur la méthodologie de la refonte de l'organigramme de la quasi-intégralité des directions opérationnelles du musée du Louvre. Nous étions, au début, plutôt convaincus par le discours qu'elle portait en faveur de la maîtrise de la fréquentation et de la création de quotas, chose inédite dans l'histoire de l'établissement. Nous étions également sensibles au fait qu'elle voulait privilégier le public de proximité, dans un contexte où l'on sortait encore de la crise sanitaire et où nous ne pensions pas que la fréquentation reviendrait au niveau pré-covid avant 2025 ou 2026. Or, dès 2023, les projets et chantiers se sont emballés et accumulées, 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. Puis est tombée très vite l'annonce de la création du neuvième département, qui entraînait un remodelage de deux autres départements : ceux de l'islam et des antiquités grecques, étrusques et romaines. Là-dessus est arrivé le projet Louvre-Nouvelle Renaissance. 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. Voilà pour l'essentiel de nos revendications.

Mme Nathalie Ramos, secrétaire générale du Syndicat national des musées et domaines – SNMD CGT-Culture. Merci de nous avoir invités. Nous allons peut-être enfin pouvoir être entendus à propos de revendications que nous portons depuis très longtemps. Comme vous l'avez dit en préambule, le Louvre ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt, car il y a pléthore de problèmes similaires dans les musées et établissements plus modestes, sur lesquels le focus se porte moins lorsqu'il s'y passe des choses parfois assez graves, bien que nous l'ayons signalé à plusieurs reprises – je dispose de bon nombre de mails qui en attestent.

En bonne élève, j'ai fait mes devoirs et j'ai écouté les quatre heures trente-neuf d'audition de nos collègues du ministère en responsabilité, reçus par votre commission jeudi dernier – je les appelle collègues, car on bosse tous pour la même boutique. Le ministère de la culture est une grande famille – mais finalement pas si grande que ça car nous finissons tous, à un moment ou à un autre, par nous croiser.

Vous receviez l'ancien directeur général et la nouvelle directrice générale de la direction générale des patrimoines et de l'architecture, le chef de service des musées de France et nos collègues qui interviennent pour la Missa (mission sécurité, sûreté et audit), ainsi que d'autres personnes, dont Mme Bayada. Est également intervenu, un peu plus tard, le secrétaire général. Il était plaisant et chouette de les entendre. Ils disaient vraiment des choses intéressantes. Dommage qu'elles ne soient pas davantage mises en pratique !

Alors qu'il était question de sécurité et de sûreté dans les musées, j'étais un peu dépitée qu'en quatre heures trente-neuf, personne n'ait évoqué une filière qui est la plus conséquente – bien qu'elle tende à disparaître, ce qui est très

problématique – et le cœur de métier des musées : celles des agents d'accueil, de sécurité, de surveillance et de magasinage (AASM). Monsieur Corbière, vous êtes le seul – et je vous en remercie – à l'avoir fait, à propos notamment des collègues travaillant dans les PC, où vous vous êtes rendu et où vous avez pu constater à quel point ils étaient sursollicités par l'accumulation des missions auxquelles ils sont confrontés.

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 – nous en avons plusieurs en cours, locaux et transversaux, au SNMD (Syndicat national des musées et domaines). Nos préavis portent en grande partie sur le manque d'effectifs constaté au Louvre. On assiste à une casse de l'emploi essentiellement depuis 2008, sous la présidence de Sarkozy – elle avait commencé un peu avant mais a crû de plus en plus fortement depuis cette date. J'observe, au passage, que Mme Dati était déjà ministre à l'époque ; je ne sais pas si c'est un hasard mais, en tout cas, les choses ne se sont pas améliorées depuis son arrivée au ministère de la culture.

M. Saunier a évoqué, au cours de son audition du 15 janvier, la question de la formation, de la chaîne patrimoniale. Il pensait sans doute principalement aux conservateurs mais, de manière générale, pour pouvoir former les personnels, il faut que ceux-ci disposent du temps nécessaire. Or les emplois sont de plus en plus précaires, les contrats, de plus en plus courts. Les sous-effectifs mettent en péril toute la chaîne. Les conditions de travail et, partant, les conditions de visite s'en trouvent fortement dégradées. On est bien souvent en deçà des effectifs minimums prévus par le règlement intérieur. Lorsqu'on a fait remarquer à une directrice que, bien souvent, son musée est ouvert alors que les effectifs sont en deçà du minimum réglementaire et qu'il serait plus responsable, dans ce cas de figure, de ne pas ouvrir, il nous a été répondu qu'elle ne se laisserait pas contraindre par le règlement intérieur : cela soulève des interrogations.

Le ministère ne peut pas prétendre qu'il ignore tout cela, puisque nous envoyons des mails et faisons des communications à ce sujet.

Le directeur d'un autre établissement public – au sein duquel un préavis de grève est en cours – a fait appel à une société prestataire pour remplacer des grévistes – ce qui soulève des interrogations sur le respect du droit de grève et un éventuel prêt illicite de main-d'œuvre – lors des Journées du patrimoine. Or celles-ci sont marquées par une grande affluence et exigent une vigilance particulière en matière de sécurité. Nous avons souligné ce point, notamment par mail, au secrétaire général et à la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA), sans recevoir de réponse. Les personnes auxquelles il a été fait appel n'étaient précisément pas formées.

On a vu, au Louvre, à quel point l'expertise et le professionnalisme des agents présents le 19 octobre ont été mis à contribution : si tout s'est bien passé, c'est grâce à cette expertise et ce professionnalisme. Il faut saluer toutes ces

personnes. N'oublions pas les équipes qui sont autour ainsi que les chefs de service – bien que certains ne soient pas toujours très compétents : il est des promotions internes que l'on peine à comprendre. Il faut mettre en avant cette chaîne, ce corps de métier de la filière de l'accueil et de la surveillance.

J'entendais Jean-François Hébert parler du fonds de sûreté, qui allait peut-être être créé, et dont le Louvre, mais aussi d'autres musées, bénéficieraient. Nous l'espérons car, comme il le dit lui-même, les besoins vont affluer. En tout état de cause, il ne faut pas oublier que le principal, avant les outils techniques, ce sont les moyens humains, qui doivent être pérennes. Il ne s'agit pas de procéder à une rotation de personnels, qui restent deux ou trois jours, et sur lesquels, d'ailleurs, on exerce plus facilement de la pression. Pour renforcer la formation et l'expertise, en particulier sur la sécurité, il faut s'en donner les moyens par de l'emploi titulaire et public. En effet, ne l'oublions pas, notre activité s'inscrit dans le cadre du service public. Nous n'avons rien contre nos collègues prestataires qui, bien souvent, travaillent dans des conditions vraiment dégueulasses. C'est aussi pour pallier cela qu'il faut revenir à de l'emploi statutaire public.

M. Hébert évoquait la « volonté ministérielle d'identifier les sites les plus vulnérables ». Mais il suffit, pour ce faire, de nous écouter et de lire nos mails, de tenir compte des alertes des représentants des personnels ici présents, qui siègent dans les instances et sont en lien direct, au quotidien, avec les agents des musées. Cela coûterait beaucoup moins cher que Van Cleef & Arpels – dont l'audit, cela dit, n'a visiblement pas été beaucoup lu. Si on nous écoutait davantage, ainsi que les personnels, tout le monde s'en porterait beaucoup mieux, et le service public aussi ; nous ne connaîtrions peut-être pas autant de problèmes et ne serions pas forcément devant vous aujourd'hui. En tout état de cause, nous avons les traces écrites des nombreuses alertes qui ont été lancées.

M. Christian Galani, membre de la section SNMD CGT du musée du Louvre. Vous nous avez demandé, dans le questionnaire, quelles sont les principales revendications que notre organisation a portées au cours des dernières années. Je procéderai à un inventaire, qui mettra en lumière les grands champs de notre action.

La CGT partage en partie certains des propos qui ont été tenus, notamment concernant la nécessité d'une amélioration significative des conditions de travail. Celles-ci se sont en effet dégradées, en particulier au Louvre, du fait du sous-effectif chronique qui y règne et de la vétusté du bâtiment. Les agents font état d'une perte de sens, voire d'une dissonance cognitive, notamment depuis le 19 octobre.

Nous revendiquons également une baisse de la surcharge de travail. Dans la mesure où ce sont les travailleuses et les travailleurs qui en parlent le mieux, il faut procéder à l'évaluation de cette surcharge au plus près des centres de production des différents services.

Nous demandons une véritable prise en compte des problématiques de sûreté, qui sont essentielles.

Nous demandons également une rénovation du bâtiment et une hiérarchisation des actions à mener, évidemment avec l'affectation budgétaire correspondante.

De façon plus générale, nous revendiquons une hausse de la subvention pour charges de service public (SCSP) versée au Louvre, ce qui permettrait, à tout le moins, de couvrir la masse salariale. Le décrochage a eu lieu en 2019 : depuis cette date, en raison de la baisse qu'elle a subie, la SCSP est insuffisante au regard de la masse salariale.

En matière d'emploi, nous réclamons l'élévation du plafond d'emplois. Dans la filière de l'accueil et de la surveillance, entre 2014 et 2024, nous avons perdu, au sein de la Daps (direction de l'accueil du public et de la surveillance) du Louvre, 192,7 équivalents temps plein travaillé (ETPT). En parallèle, il faut appliquer une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein du Louvre et, à l'échelon ministériel, organiser régulièrement des concours pour satisfaire les besoins qui se font sentir.

Nous revendiquons la résorption de la précarité. Nous avions obtenu qu'au Louvre, les contractuels recrutés pour satisfaire des besoins permanents et exerçant à temps incomplet soient recrutés directement en CDI. Or la direction vient de faire marche arrière, non sans une certaine déloyauté.

En matière de rémunération, notre revendication porte bien entendu sur la hausse du point d'indice, mais cela concerne l'ensemble de la fonction publique et revêt une dimension interministérielle. 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). C'est ce sur quoi portent nos échanges ; nous serons reçus, demain, pour la première fois – un mois et demi après le dépôt du préavis de grève – pour engager une négociation sur l'écart à résorber en matière d'IFSE. On ne parle pas de petites sommes puisque cela représente 70 euros en moins, mensuellement, pour la catégorie C, 190 euros en moins pour un chef de travaux d'art et près de 200 euros en moins pour un conservateur. Si l'on veut faire du Louvre un pôle d'excellence, il faut le rendre attractif.

Nous revendiquons également l'abandon du projet Louvre-Nouvelle Renaissance parce qu'il faut hiérarchiser les actions à mener. La direction du Louvre, et même le ministère, ont tendance à présenter le projet comme étant la panacée, alors qu'il ne résoudra pas tout.

Nous demandons l'abandon de la tarification différenciée, qui crée une discrimination insupportable selon que l'on réside ou non dans l'Espace économique européen et empêche l'égal accès au service public.

Enfin – et c'est un point essentiel –, nous revendiquons une authentique politique de démocratisation culturelle. Comme vous le savez, la CGT considère que, pour permettre une véritable démocratie culturelle, des perspectives supplémentaires devraient être ouvertes en direction du monde du travail en permettant, notamment, aux classes sociales les plus démunies d'accéder, au même titre que les autres, aux collections du Louvre. C'est une préoccupation qui est peu prise en compte dans notre établissement. Sans refaire la démonstration à laquelle s'était livrée Pierre Bourdieu dans *L'Amour de l'art*, force est de constater que, depuis 1973, les enfants d'ouvriers sont de moins en moins nombreux à venir visiter nos collections. En 1973, le taux de fréquentation des musées et des expositions était deux fois supérieur chez les cadres que dans les catégories populaires ; en 2018, il était 3,4 fois plus élevé.

Mme Élise Muller, représentante de SUD, élue au sein des instances représentatives du musée du Louvre. Au cours des dernières années, nous sommes beaucoup intervenus sur la question du mauvais usage des deniers publics, sur les problématiques de gouvernance, le manque de hiérarchisation des actions menées dans le cadre de la politique d'établissement, la dégradation assez cataclysmique de nos conditions d'exercice ainsi que sur la précarité et la lutte contre les violences sexuelles et sexistes.

Le vol 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.

Pour permettre à l'État de se désengager budgétairement, on a autorisé une myriade d'établissements publics à faire appel à des financements privés, ce qui a eu pour conséquence d'alléger la tutelle, y compris pour une partie de ses missions de contrôle, à mesure que les ressources propres se sont accrues. Historiquement, le Louvre a été le premier opérateur constitué sur ce modèle. Il est très intéressant de s'y arrêter un peu car c'est riche d'enseignements pour l'ensemble de la sphère muséale.

Un grand nombre de problèmes sont liés à la course aux financements. S'agissant des ressources propres, je ne reviendrai pas sur ce qu'a évoqué Alexis Fritche, à savoir la course à la billetterie, la volonté d'accroître le nombre de visiteurs sans que soit prise en compte la dégradation des bâtiments et des équipements liée à la surfréquentation. Surtout, l'action menée relève de la politique de communication. Le modèle économique suivi, qui donne l'impression – fausse, à nos yeux – de ne pas peser sur le budget de l'État : la défiscalisation soustrait des sommes considérables à l'impôt et prive, ce faisant, la représentation nationale du choix des fléchages qui seraient nécessaires. Ces dispositions représentent un coût

pour l'État mais ne pèsent pas sur les finances du ministère de la culture. Ce modèle entraîne une concurrence entre les musées nationaux, qui cherchent à obtenir le plus de financements possible. Les entreprises ne finançant pas tout le monde, ce sont évidemment les grands établissements, comme le Louvre et Versailles, qui attirent le plus de fonds privés, ce qui engendre, à nos yeux, une rupture d'égalité.

De surcroît, 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. Le désintérêt assez sensible pour les questions bâtimentaires, de sûreté et de sécurité apparaît dans les arbitrages budgétaires mais aussi dans la politique de l'emploi. Le ministère de la culture s'était doté d'une filière d'expertise en matière de sûreté et de sécurité. Or ses effectifs ont été drastiquement réduits depuis un certain temps, ce qui a eu des conséquences qui n'avaient pas été envisagées initialement – du moins, je l'espère.

Une partie de la destruction de la filière est due notamment au recrutement de contractuels ayant des profils managériaux en lieu et place d'ingénieurs des services culturels. En conséquence, nous n'avons plus suffisamment d'expertise interne pour traiter les questions de sûreté et de sécurité, ainsi que pour remporter les arbitrages indispensables auprès d'une direction qui ne se préoccupe pas toujours spontanément de ces sujets.

L'intrication de ces différents problèmes a hélas conduit aux événements récents.

La perte de reconnaissance de l'expertise, pourtant acquise initialement, a joué très fortement dans les arbitrages malheureux – pour le dire pudiquement – que nous avons constatés.

Pour ce qui relève plus particulièrement du musée du Louvre, nous sommes confrontés au très grave problème que représente le report du schéma directeur de sûreté. Aucune des explications qui nous ont été apportées à ce sujet ne nous a convaincus, au regard des éléments dont nous disposons. Nous constatons une absence de prise en compte des alertes internes lancées par les équipes et les organisations syndicales, un mépris pour les questions de sûreté ainsi que des entraves apportées à l'exercice de nos missions. Depuis le vol, un certain nombre de notes et de positionnements de l'administration marquent bien, en creux, ce qui

a fait défaut jusque-là. Lorsqu'on indique qu'on ne peut pas entrer dans le Louvre fermé comme dans un moulin, c'est bien que, jusqu'à récemment, c'était possible.

M. le président Alexandre Portier. Estimez-vous que certaines préoccupations exprimées lors des alertes que vous avez lancées ont été prises en compte et, le cas échéant, à quel moment ? J'invite un orateur de chacune de vos organisations à répondre brièvement, s'il vous plaît.

Mme Valérie Baud. Parlez-vous des alertes relatives à la sûreté et à la sécurité ?

M. le président Alexandre Portier. Oui.

Mme Valérie Baud. J'ai reçu des témoignages directs de personnels qui travaillent dans les domaines de l'expertise, de l'accueil et de la surveillance et de la conservation. Ils ont rédigé des rapports au cours des derniers mois, voire au cours des dernières années, sans recevoir de retour. Le fait que le vol ait eu lieu au sein de cet espace muséographique n'a absolument pas surpris les équipes.

Mme Victoria Gertenbach, représentante de la CFE-CGC, élue au sein des instances représentatives du musée du Louvre. 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. Un très grand plan a été promis. Les grands projets évoqués par mon collègue, qui se sont superposés, concernent la construction d'un nouveau département et son impact sur les salles attenantes, la réalisation d'une nouvelle entrée, la création d'une nouvelle salle pour *La Joconde*, les grands schémas directeurs, etc. Cela représente des milliers de mètres carrés, pas seulement en surface mais aussi sur différents niveaux. Cette vision d'ensemble est, pour l'instant, maladroitement exprimée, au moyen de schémas assez simplistes ; elle n'est pas vraiment ancrée dans le réel.

M. Gary Guillaud, secrétaire de la section SNMD CGT du musée du Louvre. En réponse à nos revendications, en dehors de celle concernant notre préavis, nous avons obtenu une petite avancée : la création de la jauge. Sans celle-ci, nous aurions connu une situation abominable. La jauge a évité que l'on atteigne les 10,2 millions de visiteurs, niveau que nous avions avant la crise du covid. Compte tenu de la fermeture de salles visitables au cours des dernières années, cela aurait été encore pire que ça ne l'est actuellement. Nous sommes favorables à une diminution de la jauge pour empêcher une hyperfréquentation du Louvre. La seule autre petite avancée que nous avons connue a été l'instauration, en 2023, d'un recrutement sans concours, qui a permis aux équipes du musée de survivre. Pour le reste, malheureusement, nous n'avons pas obtenu grand-chose.

M. Christian Galani. Concernant la sûreté, nous partageons, à bien des égards, le constat dressé par la Cour des comptes dans son rapport de novembre. Celle-ci observe qu'entre 2019 et 2024, le Louvre n'a pas rattrapé son retard dans le déploiement des équipements destinés à assurer la protection des œuvres – je pense notamment à la vidéoprotection. Ce sont des points sur lesquels nous n'avons

pas cessé d'alerter la direction du Louvre. Je rappelle que le taux de couverture total des salles n'a augmenté que de 15 % entre 2019 et 2024 ; 60 % des salles de l'aile Sully et 75 % de celles de l'aile Richelieu ne sont pas protégées par des dispositifs de vidéosurveillance. Nous demandons l'accélération du remplacement du parc de vidéoprotection dans l'ensemble du domaine compte tenu de l'obsolescence des matériels. Il convient, entre autres, de remplacer les caméras actuelles par des caméras numériques pour couvrir toutes les salles muséographiques, tant aux abords extérieurs qu'au sein du domaine.

Par ailleurs, nous demandons régulièrement que les matériels soient remplacés, par exemple concernant le parc des talkies-walkies.

Il faut également améliorer la qualité de la prestation de service des entreprises qui concourent à la maintenance de l'ensemble des équipements de sûreté de façon à assurer une réelle continuité du service, malgré d'éventuels changements de prestataires. Très régulièrement, dès qu'on change de prestataire, le nouveau titulaire court après les plans, qui lui sont nécessaires pour exercer ses fonctions. Des garanties doivent être posées pour assurer cette continuité.

Mme Élise Muller. Nous avons eu des réponses sur les questions de sûreté et de sécurité depuis le 19 octobre, visiblement grâce à l'insistance du ministère de la culture. Antérieurement, ce n'était pas le cas.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Quel regard portez-vous sur le cambriolage ? Avez-vous mémoire de revendications que vous avez exprimées, au sein de diverses instances, dont la prise en compte aurait permis de modifier le cours des choses ? Je pense, par exemple, à votre mobilisation de juin, au cours de laquelle les questions de sécurité et de sûreté avaient été évoquées.

Mme Élise Muller. Nous avons beaucoup porté en conseil d'administration, depuis 2021, la demande de mise en œuvre du schéma directeur de sûreté. Dès 2018, nous avions insisté, lors des premières annonces, sur la nécessité de le mettre en œuvre, puis nous avons rappelé systématiquement cet impératif mais, en réalité, les travaux n'ont pas commencé en raison d'une modification des arbitrages. Il nous semble que, si les dispositifs prévus et initialement financés avaient été déployés, nous aurions probablement eu au moins une alerte relative à l'installation de la nacelle à cet endroit.

M. Christian Galani. La CGT tient à souligner le professionnalisme dont les équipes du Louvre ont fait preuve lors du cambriolage. Celui-ci a été un véritable traumatisme pour l'ensemble de la communauté de travail du musée, et il est d'autant plus grand que les personnels ont découvert, par la suite, qu'un certain nombre de défaillances en matière de sûreté avaient été identifiées. D'où la dissonance cognitive que j'ai déjà évoquée : les agents, qui sont chargés de la préservation du patrimoine au quotidien, ont découvert, par voie médiatique, que cette mission était compromise par des défaillances en matière de sûreté identifiées dans deux audits – celui de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de

la justice, en 2017, et le fameux rapport du joaillier Van Cleef & Arpels de 2018, qui fournissait quasiment, semble-t-il, un tutoriel du mode opératoire utilisé lors du cambriolage du 19 octobre.

Les personnels ont du mal à comprendre pourquoi la direction du Louvre n'a pas cherché à combler ces failles plus rapidement, d'autant que les échéances fixées dans les documents officiels n'ont pas été tenues. Nous n'avons eu de cesse, dans les instances représentatives du personnel, de demander le déploiement des schémas directeurs. Et nous apprenons, à cette occasion, que le marché relatif au schéma directeur des équipements de sûreté avait été plusieurs fois reporté, notamment en 2022, lorsque la nouvelle direction, jugeant le niveau d'ambition insuffisant, a appelé à renforcer le plan de sûreté sur cinquante-deux points, dont la surveillance et la cybersécurité. Si l'intention était louable, les personnels ne comprennent pas pourquoi il n'a pas été remédié aux insuffisances identifiées : la révision du schéma directeur n'empêchait pas la mise en œuvre, en urgence, d'un certain nombre de mesures, qui auraient peut-être permis d'éviter le cambriolage.

Mme Valérie Baud. Début juillet 2023, les organisations syndicales demandent la réunion d'une instance représentative du personnel en raison d'un problème de température trop élevée dans les salles. Ce CSA-FS (comité social d'administration-formation spécialisée) porte sur les conditions de travail des salariés, mais il est l'occasion d'aborder le retard dans le déploiement des schémas directeurs – de la sûreté et de la rénovation, notamment – car tout est lié : tout ce qui touche à la climatisation, par exemple, dépend du schéma électrique. Or nous n'avons pas obtenu de réponse convaincante.

Nous ne comprenons pas ce retard. Prétendre que c'est un problème de marché public est une fausse excuse : le Louvre passe en moyenne 150 marchés publics par an, et notifie 140 avenants – un travail qui échoit à six juristes, dont l'équipe n'est jamais au complet. Cet argument n'est pas recevable ; il est même malhonnête.

Mme Nathalie Ramos. Je tiens à souligner le rôle et la responsabilité de la tutelle. Mme Delphine Christophe vous a indiqué que la tutelle n'avait pas forcément de visibilité sur l'utilisation des moyens alloués aux schémas directeurs en matière de sûreté et de sécurité. Alors que Jean-François Hebert soulignait la nécessité d'augmenter le budget alloué au fonds de sûreté, elle a ajouté : « Nous serons attentifs […] à ces questions de sûreté ». Les paroles ne suffisent pas : la tutelle doit exercer son rôle et s'assurer du déploiement effectif des schémas directeurs.

M. Alexis Fritche. La responsabilité est évidemment partagée. Le ministère a laissé faire. Nous pensons quant à nous qu'il faut une tutelle beaucoup plus forte, en particulier en matière de sûreté et sécurité. La sécurité vise à protéger les personnes : la priorité des pompiers est d'extraire les visiteurs et les personnels ; la sûreté concerne les œuvres. Or, ces deux volets ont, d'une certaine manière, été opposés l'un à l'autre : il n'y a pas cette culture de travail en commun. Les alertes

ont été portées aussi bien dans les instances représentatives – CSA et formations spécialisées – qu'au conseil d'administration, où l'ensemble des tutelles sont représentées – en l'espèce, le ministère de la culture et Bercy. Ce sujet était sur la table depuis des années. Plus grave : malgré les intentions affichées, sur le plan politique comme budgétaire, ces questions sont restées le parent pauvre des décisions. On a laissé faire, et le 19 octobre est arrivé.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pouvez-vous nous en dire plus sur le conseil d'administration ? Les alertes en matière de sécurité y ont-elles véritablement été abordées, y compris à l'initiative des organisations syndicales, fût-ce sous l'angle des conditions de travail des salariés ?

Mme Valérie Baud. Je ne suis élue que depuis septembre 2023, mais j'ai eu accès aux documents relatifs au conseil d'administration qui s'est tenu juste avant mon arrivée, en décembre 2022. Le schéma directeur de sûreté ainsi que des marchés publics pour un montant de plus de 8,5 millions d'euros y ont été présentés. La tutelle a pu être rassurée et se dire que le schéma allait se concrétiser. Ce sont les dérapages intervenus à compter de 2023 que nous ne comprenons pas.

Pour chaque conseil d'administration, il y a un ordre du jour, presque saisonnier – le vote du budget, autres présentations. En dehors des sujets portés au débat par les voix « dissidentes » – même si je n'aime pas ce terme, car nous sommes dans une démarche constructive –, c'est-à-dire les organisations syndicales et les instances représentatives, le déroulement est plutôt convenu. La présidente présente la situation et nous savons que, quoi qu'il arrive, les délibérations seront adoptées – sauf au dernier conseil, où l'absence de financement du projet Louvre Nouvelle Renaissance était si aberrante que les tutelles sont intervenues, notamment Bercy, qui a défendu la nécessité d'étudier le plan de financement. Mais c'est la première fois qu'il y a eu dissidence. Les choses allaient vraiment trop loin.

Mme Élise Muller. Siègent au conseil d'administration, au titre des organisations syndicales, un élu de la CGT, une élue CFDT et une élue SUD. Ces dernières années, le volume des dossiers qui y sont traités est moindre : moins d'informations sont communiquées au conseil d'administration que par le passé. Dans son rapport, la Cour des comptes s'étonne d'ailleurs que le président du comité d'investissement ne soit pas systématiquement présent – tant s'en faut, surtout ces dernières années.

Le conseil d'administration a davantage l'habitude d'entériner les décisions que de les interroger. Cela nous laisse d'ailleurs assez perplexes s'agissant du degré de contrôle sur un certain nombre de décisions prises par la direction du Louvre, notamment sur la réaffectation de certains crédits. On constate *a posteriori* que des budgets qui étaient initialement alloués à telle ou telle activité – notamment en matière de sûreté – ont finalement été affectés à d'autres missions, sans que l'on sache lesquelles. Le manque de clarté est patent. Néanmoins, Valérie Baud l'a expliqué, le dernier conseil d'administration s'est révélé plus précis que les précédents.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous sommes intéressés par tous les éléments que vous pourriez nous transmettre.

Dans son rapport, la Cour des comptes souligne qu'« à l'issue de la crise sanitaire, un nombre élevé d'agents, notamment de la Daps, n'avaient pas repris leurs activités en raison de prescriptions médicales. La reprise progressive de leur poste par la plupart des agents ne s'est achevée qu'à l'automne 2022 grâce à une politique volontariste de la direction des ressources humaines et à l'appui de la médecine du travail qui a reçu tous les agents concernés, proposant le cas échéant des aménagements de poste ». Que pensez-vous de cette « politique volontariste » de la direction des ressources humaines ?

Mme Stéphanie Delalande, représentante de SUD, élue au sein des instances représentatives du musée du Louvre. Ce n'est pas l'impression que la politique des RH a donnée. Au contraire, les choses ont été relativement compliquées, et beaucoup d'agents se sont retrouvés en souffrance au moment de la reprise. Certains présentaient une santé trop fragile pour être à nouveau au contact du public à un moment où le covid circulait encore. Le médecin du travail, qui est parti peu après, s'est donné beaucoup de mal, il a écouté et conseillé les agents autant que possible. Il a été beaucoup plus compliqué d'obtenir des ressources humaines des aménagements de poste pour que les agents puissent reprendre en toute sécurité. Les agents se sont retrouvés seuls, dans des situations compliquées, et nous avons l'impression que la direction des ressources humaines n'a peut-être pas fait tout ce qu'elle aurait pu.

M. Christian Galani. 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, de l'orienter et d'assurer toutes les missions qui relèvent de la médiation culturelle. En 2018, le musée a accueilli près de 10,2 millions de visiteurs ; depuis, grâce à l'instauration de jauges, ils ne sont plus que 9 millions. Mais il faut se les farcir, les 30 000 visiteurs par jour ! L'hyperfréquentation augmente les tensions entre les personnels, mais aussi entre les personnels et les visiteurs, qui font parfois preuve d'une agressivité, laquelle peut se traduire par des violences physiques et verbales – elles ne sont d'ailleurs pas toujours poursuivies, ni sanctionnées. Cette situation contribue à un épuisement professionnel, une dévalorisation des missions et, parfois, à une perte de sens.

Le 28 janvier dernier, devant *La Joconde*, Emmanuel Macron a présenté le projet Louvre Nouvelle Renaissance, dont un des objectifs est de porter la fréquentation du musée à 12 millions de visiteurs, soit une augmentation de 33 %. Mais si, dans le même temps, vous n'augmentez la surface que de 5 % – et encore, j'inclus des zones non muséographiques –, les phénomènes de concentration du public générés par certaines œuvres, comme la *Victoire de Samothrace*, la *Vénus de*

Milo ou *La Joconde*, vont se multiplier. Compte tenu de toutes les problématiques engendrées par l'hyperfréquentation, l'augmentation de fréquentation visée par ce projet est une raison suffisante, aux yeux de la CGT, pour s'y opposer.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Permettez-moi de citer maintenant un extrait du rapport de l'Igac : « 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. » Avez-vous une réaction, en particulier sur cette dernière phrase ? Interrogée sur les effectifs, Mme des Cars nous a indiqué que, sous sa présidence, ils avaient augmenté de 5,5 %, ce qui répondait à vos revendications.

Mme Mélanie Budin. Certains de nos adhérents nous ont confirmé qu'en tant qu'encadrants à la Daps, ils avaient reçu la formation Ssiap (service de sécurité incendie et d'assistance aux personnes). On leur propose également des formations en management mais, malgré leurs demandes répétées, ils n'ont pas la possibilité de suivre des formations diplômantes en sûreté, comme la formation Ceric – ça ne leur a jamais été proposé, ni accordé lorsqu'ils l'ont demandé.

D'autres agents ne reçoivent quasiment aucune formation en sûreté. Les conservateurs du patrimoine bénéficient d'une formation dispensée par l'Institut national du patrimoine, mais l'enseignement en sûreté est totalement sous-dimensionné.

Mme Élise Muller. Nous n'avons pas eu accès au rapport de l'Igac – nous avions pourtant gentiment répondu, et avec précision, à ses enquêteurs ! Mais on comprend maintenant pourquoi. Si les agents ne sont pas allés au contact, c'est effectivement parce que ce sont les consignes qui nous sont martelées – et elles sont valables pour tous les établissements dépendant du ministère de la culture. En cas d'intrusion, la priorité absolue est d'abriter le public et de veiller à ce qu'il n'y ait pas de suraccident, car dans la panique, les effets de foule présentent un vrai risque. Nous sommes donc essentiellement formés à protéger les vies humaines, puis à faire le maximum pour permettre ensuite le travail de police le plus efficace possible. C'est pourquoi, lors du vol, les collègues ont, dans le même temps, évacué le public et contacté le PC de sécurité, qui a alerté la police. Celle-ci est arrivée rapidement, mais pendant ce temps, nos collègues devaient veiller à ce qu'il n'y ait pas de nouvelle intrusion dans la galerie d'Apollon et s'assurer de la préservation des éléments de preuves. Ce sont d'ailleurs des collègues de la surveillance Napoléon

et les agents de Securitas, intervenus par l'extérieur, qui ont permis de mettre en fuite les malfaiteurs avant qu'ils n'arrivent à incendier la nacelle, ce qui aurait présenté un risque considérable pour la galerie Apollon, qui est boisée.

Les consignes ont donc été respectées avec le plus grand professionnalisme. Certains voudraient modifier la doctrine : cela nécessite beaucoup d'échanges, et il faudra distinguer avec précision ce qui relève, d'une part, d'un travail de police – c'est le cas de la flagrance – et, d'autre part, des missions de sécurité et de sûreté. Je le répète, la sécurité du public reste la priorité. Nous aurions d'ailleurs vraisemblablement moins de visiteurs s'il se disait que nous ne veillons pas avant tout à leur sécurité. Après les attentats de 2015, nous avons eu beaucoup de mal rehausser le niveau de fréquentation. Nous avions conscience d'être une cible potentielle, et nous avions mis en place un certain nombre de dispositifs.

Nous avons constaté que la méconnaissance, par la direction, de ce qu'étaient les missions de sûreté, l'avait conduite à supprimer des postes d'agents très impliqués dans ces missions. Le problème de périmètre doit beaucoup à cette méconnaissance interne.

M. Christian Galani. Soyons clairs : lors de cet événement, il n'y a eu aucun blessé, ni parmi les personnels ni parmi le public ; tous les éléments de preuve ont été préservés – il n'y a pas eu de départ d'incendie dans la galerie d'Apollon ; l'évacuation du public a été menée dans de très bonnes conditions et conformément aux consignes. De ce point de vue, le professionnalisme des agents n'est pas à remettre en cause.

J'entends, depuis peu, des voix s'élever pour suggérer que nous suivions des formations en coercition. Pour le moment, il n'est pas question, pour les agents d'accueil, de surveillance et de magasinage, de faire des stages de krav-maga inspirés par les techniques du Mossad. Si on orientait nos missions vers la coercition, on se tromperait. Par ailleurs, cela nécessiterait de changer de statut, pour les raisons déjà évoquées.

Si l'établissement se dote de matériel nouveau, notamment en matière de vidéoprotection, il va de soi qu'il doit accompagner son déploiement, avec des formations adéquates, afin que les agents qui travaillent en poste de contrôle et de sécurité puissent exploiter au mieux les nouveaux outils à leur disposition. Par exemple, la formation de pupitreur PC proposée par le ministère, qui dure trois jours, n'est ouverte que depuis très peu de temps aux agents du Louvre. Nous sommes évidemment favorables à ce qu'elle le soit plus largement.

Mais on ne peut pas dire que rien n'a été fait. Des exercices d'alertes vol et attentat ont régulièrement été organisés, il faut continuer. Il existe une autre formation, « Sûreté, vol et malveillance », pour laquelle quatre sessions ont été organisées en 2024. La CGT considère que cette formation devrait être suivie par l'ensemble des agents de la Daps et du musée Eugène Delacroix assurant des fonctions en lien avec l'organisation de la sûreté et des espaces muséographiques.

Enfin, il faudrait renforcer la collaboration avec la brigade des sapeurs-pompiers de Paris implantée au sein du Louvre, et organiser des exercices conjoints en matière de sécurité incendie, afin de coordonner l'ensemble des équipes qui participent à la sécurité du public.

En tout état de cause, tout changement de doctrine imposerait de réfléchir à un changement de statut, ce que la réglementation, aujourd'hui, ne permet pas.

Mme Nathalie Ramos. Et il faudrait davantage d'effectifs !

Mme Valérie Baud. Un mot pour éclairer le flou entretenu par la DRH du Louvre sur les effectifs. Il a fallu que nous nous mettions d'accord avec la DGPA, que nous rencontrons régulièrement. Nous vous transmettrons les documents, qui sont également en possession de la tutelle et de la direction du Louvre. D'après la direction, les effectifs dans le domaine de la surveillance ont diminué de 50 ETPT en dix ans. De notre côté, nous estimons que près de 150 ETPT ont été supprimés dans le domaine de la muséographie et de la sûreté. Cette différence provient du fait que nous comptabilisons les personnels qui sont en caisse contrôle, qui effectuent un contrôle visuel de sûreté et lancent l'alerte s'ils remarquent quelque chose qui contrevient au règlement intérieur. Ces agents sont tout le temps en alerte. Nous comptabilisons également les personnels de bureau qui s'occupent de la sûreté.

Quoi qu'il en soit, on ne peut pas considérer qu'il y a eu un maintien des effectifs. Et cette baisse se traduit par une diminution des personnels en salle. Le Louvre est le plus grand musée du monde, alors il reste ouvert, mais du fait des sous-effectifs, certaines salles sont fermées et très difficilement accessibles, comme celles des peintures françaises à Sully. C'est une manière de mettre sous le tapis la baisse des effectifs, tout en permettant l'ouverture du musée.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Selon Mme des Cars, il y avait 747 ETP à son arrivée et il y en a désormais 788.

Mme Élise Muller. Nous pourrons vous transmettre nos décomptes ainsi que ceux de la direction. Il nous semble assez malhonnête de prendre comme référence l'arrivée de Mme des Cars, car celle-ci coïncide avec la sortie de la crise sanitaire. Pendant cette période, le musée avait été fermé pendant de nombreux mois et, dans un souci de bonne gestion, les recrutements avaient été bloqués. Les effectifs étaient donc mécaniquement inférieurs à ce qu'ils auraient été si le musée était resté ouvert, et même particulièrement bas. Il est plus intéressant d'étudier la trajectoire entre 2019 – avant la crise – et 2024, puisque ce sont les derniers chiffres dont nous disposons.

M. Christian Galani. Entre 2014 et 2024, 192,7 ETPT ont été supprimés – vous pourrez le vérifier en consultant les rapports sociaux uniques de l'établissement. Certes, il y a les emplois sous plafond et les emplois hors plafond : c'est dans cette brèche que la direction s'engouffre. Mais, même en considérant uniquement les emplois sous plafond, on constate une baisse de 143,8 ETPT sur la même période.

Je souscris aux propos d'Élise tout en considérant qu'il faut remonter plus loin. Quand les fourches caudines se sont-elles abattues sur la fonction publique ? En 2008, avec la révision générale des politiques publiques, puis en 2014, avec son avatar, la loi de modernisation de l'action publique. Et depuis 2008, le nombre d'emplois sous plafond a diminué d'au moins 181,4 ETP.

Au reste, Valérie Baud l'a dit, la direction cherche à brouiller les pistes en comptabilisant les personnels transférés d'une direction à l'autre au sein de la filière accueil, surveillance et magasinage – 13,6 ETP des services administratifs vers la Daps, 4 ETP de la Daps vers la direction de la médiation et du développement des publics, 29 ETP vers le service des ventes et des droits d'entrée, 29,31 ETP vers le service de la réservation à distance. Près de 75,91 ETP sont ainsi neutralisés par la direction, même si on reste sur la filière accueil, surveillance et magasinage, qui fait l'objet d'un corps spécifique dans la fonction publique.

M. Lionel Duparay (DR). Vous auditionner, vous qui êtes au quotidien dans le musée, nous a semblé indispensable et a, de fait, été très instructif. Le cambriolage du Louvre a révélé des défaillances structurelles, qui se confirment au fil des auditions. Ce drame a été à l'origine d'un mouvement social, qui a mis en lumière les difficultés rencontrées par les agents dans l'exercice de leur mission, bien au-delà de la seule sécurisation des œuvres et du patrimoine. Nous avons tous pris conscience de la vétusté des installations, notamment de sécurité.

Aviez-vous eu accès au désormais tristement célèbre audit de Van Cleef & Arpels ? Vos alertes relatives à la sécurisation des lieux comme aux conditions de travail ont-elles été transmises et partagées ? Le cas échéant, des suites concrètes leur ont-elles été données – plan, cahier des charges ?

En ce qui concerne les équivalents temps plein, les chiffres dont nous disposons diffèrent, du fait de la variété des méthodes de calcul retenues. Vous avez mentionné le recours à des prestataires, dont il faut également tenir compte. Pourriez-vous nous en dire plus ? Quelle a été l'évolution des ETP ?

Tous les personnels étant soumis à des aléas – inondation, cambriolage, attentat, problème de sécurité ou de sûreté, secours à la personne –, qu'en est-il de leur formation ? Quelle est la formation type pour un agent du musée, quelles que soient sa position et sa fonction ? Y a-t-il un suivi annuel pour les formations basiques – incendie, premiers secours ?

Mme Frédérique Meunier (DR). Pensez-vous que le recours à la prestation extérieure vient « compenser » la baisse de vos effectifs ? Quand on veut faire des économies dans une commune, on réduit les effectifs et on fait appel à de la prestation.

S'agissant du rapport Van Cleef & Arpels, commandé en 2019, avant l'arrivée de Mme des Cars, on peut imaginer que M. Jannic Durand, alors directeur du département des objets d'arts, en ait parlé à cette dernière. Or elle affirme n'avoir jamais eu connaissance de ses conclusions.

Enfin, quel est le pourcentage de salariés syndiqués au sein du Louvre ?

M. Alexis Fritche. Je suis un peu gêné par la question sur la formation, qui laisse entendre que le besoin de formation ne concerne que les agents d'accueil et de surveillance, ce qui n'est pas vrai. La sécurité est une culture, elle relève d'une responsabilité collective. C'est l'ensemble de la chaîne qui doit en être partie prenante. Aussi, nous avons proposé de créer une cellule interministérielle dédiée, avec des organismes de formation spécialisés. L'IHEDN, l'Institut national du patrimoine et, peut-être, l'École du Louvre ont déjà une expertise sur ce sujet.

Mme Victoria Gertenbach. Le rapport Van Cleef & Arpels avait été établi pour un cas précis de refonte de la présentation des bijoux dans la galerie d'Apollon. En aucun cas, il ne s'est agi d'un audit général sur une zone. Ce document a été le fruit d'un mécénat de compétences techniques et non d'une commande financée. Il a servi à établir le cahier des charges technique des vitrines. La partie esthétique, le design de la présentation – les socles intérieurs, la forme, la géométrie –, a été traitée en interne. La partie technique relative à la résistance du verre et au choix des matériaux est restée tout à fait confidentielle. Elle n'était pas connue du scénographe qui a fait les propositions esthétiques. Seules étaient informées la conservatrice concernée des objets d'art et une cheffe de service. Le volet technique est ensuite passé sous le visa du ministère de l'intérieur. La partie sensible n'avait évidemment pas vocation à être connue du plus grand nombre, même en interne. Cela nous rassure tous de ne pas être au courant de tout. Moins l'information circule, plus la confidentialité et la sûreté sont garanties.

Ce rapport, qui est appelé audit, est arrivé au bout de sa fonction une fois les vitrines transmises, puisque l'ouvrage a respecté les préconisations – il est même allé au-delà puisque ce sont des matériaux encore plus résistants qui ont été retenus. Un bruit assez perturbant a récemment circulé en interne : il existerait peut-être plusieurs versions de ce rapport, car certains éléments sortis dans la presse évoquant le point de fragilité observé au mois d'octobre n'étaient pas présents dans les documents connus de certaines personnes. Nous nous interrogeons en interne sur ce point. N'ayant évidemment pas vu le rapport, je ne peux pas témoigner sur ce qui est dedans, ni dans une version ni dans l'autre.

Je vous confirme donc que l'audit n'a pas été montré aux OS (organisations syndicales). Il n'est pas non plus resté en haut de la pile, puisque, en tant qu'outil, il avait déjà porté tous ses fruits.

Mme Valérie Baud. Les archives sont un grand sujet. En tant que représentante du personnel, je n'avais bien évidemment pas connaissance de ce document. En tant qu'archiviste, j'ai manipulé des boîtes d'archives estampillées « sûreté », mais quand on reçoit 12 mètres linéaires d'archives, on ne fait pas du pièce à pièce. Je ne peux donc pas vous dire si ce rapport était conservé à la délégation aux archives. Je peux en revanche vous certifier sous serment que la présidente du Louvre n'a manifesté aucune curiosité pour faire des recherches en matière de sûreté. Je pourrai vous fournir des cotes de documents – certaines

archives sont sous format électronique, d'autres sous format papier. Peut-être pourriez-vous demander, de votre côté, à accéder à certains documents ? Celui dont j'ai la certitude qu'il était conservé, c'est le document produit par les services du premier ministre, qui doit être dans le rapport de l'Igac et qui a été publié dans la presse. Je ne l'ai jamais consulté. L'administration du Louvre s'en est inquiétée seulement lorsque l'Igac l'a demandé – j'en ai la preuve.

En ce qui concerne les formations, il faut se rendre compte qu'il y a 2 300 agents au Louvre, avec des professions très variées. On doit se former, même si l'on est conservatrice, conservateur ou régisseur. Le budget est limité. Il existe une commission compétente en matière de formation et il est question des formations dans le rapport social unique. C'est un sujet, et les PV d'instances en attestent : lorsque l'on fait remarquer que les formations sûreté sont insuffisantes, on nous répond que c'est un problème de budget. Cette année, nous avons eu une rallonge pour le budget formation, mais elle ne suffit pas à combler les besoins.

Mme Nathalie Ramos. Pour que formation il y ait, il faut disposer d'effectifs suffisants, pour qu'il y ait assez de salariés sur place pendant que les autres sont formés. On en revient donc à cette question des effectifs.

Le recours aux prestations externes n'est absolument pas la solution à tout, pas plus que le projet Louvre Nouvelle Renaissance n'est la réponse à tous les problèmes. L'appel à des prestataires privés rime bien trop souvent avec précarité et dégradation des conditions de travail. C'est bien souvent un tour de passe-passe qui permet de sortir du plafond d'emplois, sauf que cela ne coûte pas moins cher, bien au contraire – et malheureusement cela ne va pas dans la poche des salariés mais dans celle des employeurs, qui ne sont pas toujours bienveillants avec eux. Par ailleurs, ces personnels sortant des radars des représentants des personnels dans les instances, cela permet à l'établissement comme à la tutelle de botter en touche. Il faudrait réinternaliser les personnels dans les effectifs des sites, en leur permettant de passer des concours et de suivre des formations. Cette course à l'externalisation de missions de service public, qui prend de l'ampleur ces dernières années, n'est pas toujours une réussite.

Pour ce qui est des questions de sécurité et de sûreté, la rotation incessante de personnes qui ont accès à certaines informations avant de partir ailleurs est-elle vraiment une bonne solution ? Mieux vaut pérenniser les emplois en nombre suffisant.

Mme Élise Muller. En effet, les prestataires ne sont pas la solution miracle, d'autant qu'il s'agit de missions régaliennes. Qui proposerait d'externaliser un commissariat de police ?

S'agissant des audits, nous n'avons pas eu accès à leurs contenus. Nous avons d'ailleurs découvert leur existence, pour partie, dans le rapport de la Cour des comptes, qui nous en a bien plus appris que notre propre administration – ce qui est un peu malheureux. Nous avons compris qu'il s'agissait surtout d'aides à la

décision. Ces décisions ont été prises et budgétées. Jean-Luc Martinez, au conseil d'administration du 22 juin 2018, avait ainsi déclaré : « Ceux qui imagineraient ne pas devoir mener ces travaux font courir un risque énorme à cet établissement en termes de sécurité et de sûreté. » C'était très clair comme engagement. Le 4 mai 2021, on nous a fait part du planning prévisionnel : le schéma directeur sûreté devait aboutir pour les Jeux olympiques. Nous avons découvert, après quelques travaux archéologiques, qu'il y a dans le contrat d'objectifs et de performance proposé en septembre 2025 une petite ligne sur ce qui avait causé les retards. Je précise que ce contrat devait être soumis au conseil d'administration, qui avait été repoussé en raison du vol et du fait que le risque vol n'y était pas présent.

Le décalage s'explique également par les contraintes budgétaires qui, en 2023, ont obligé l'établissement public du musée du Louvre à revoir le calendrier global. Nous n'avons eu aucune information sur ces contraintes budgétaires. Pour nous, le budget n'a pas baissé en 2023. Nous avons donc compris *a posteriori* qu'un choix de réorganisation et de refléchage avait été opéré. Les sommes initialement allouées au schéma directeur sûreté ont dû être attribuées à autre chose, sans que nous sachions quoi. Le projet qui devait s'achever en 2024 était très précis. Le PC central devait être situé au pavillon Flore sur une surface de 352 m^2, dans deux anciens appartements, dont l'un a été transformé par la direction actuelle en une résidence d'artistes. Le lieu était prévu, la planification organisée, les enjeux bien connus en interne ; mais un autre choix a été fait, sans qu'on nous en précise les raisons – ce qui est quand même un souci.

Nous maintenons, malgré ce qui a pu être dit, que le risque vol n'apparaît pas dans le contrat d'objectifs et de performance prévu par le Louvre pour la période 2025-2029. On trouve ainsi parmi les menaces en matière de sûreté et de sécurité recensées à la page 23 : la fraude à la billetterie, les cyberattaques, les attentats, la volatilité des fréquentations touristiques et scolaires ainsi que les nouvelles formes de militantisme conduisant à attaquer les œuvres – les jets de soupe des militantes et militants écologistes. Le risque vol n'apparaît pas. De fait, nous avons constaté qu'il a complètement disparu des espaces psychiques de la direction du Louvre, ce qui est très inquiétant.

Sans aller jusqu'à exhumer toutes les alertes des organisations syndicales consignées dans les procès-verbaux d'instances, je peux déjà vous dire que, en juillet 2024, le document unique d'évaluation des risques professionnels (Duerp) des collègues des PC, présenté par l'administration, mentionne des outils de travail vétustes, obsolètes, pour certains qui dysfonctionnent ou ne fonctionnent plus, entraînant parfois un manque d'information et de visibilité sur l'extérieur, le sentiment de réaliser un travail à l'aveugle, une absence de remontées d'alarme, des pannes d'équipements. Il conclut : « 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, d'autant que les demandes de changements qui sont faites sont refusées, du fait du schéma directeur des équipements de sûreté à venir. » La situation était donc connue de toutes les personnes qui étaient en mesure de décider. C'était écrit noir sur blanc en 2024.

Les personnels du Louvre ont été extrêmement meurtris par le vol et ils l'ont d'autant plus été que, même si nous ne nous attendions pas à cette modalité-là, nous nous attendions toutes et tous à la catastrophe. Chacun, chacune à son niveau a lancé une alerte, mais rien n'a été entendu.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Qu'est-ce que ce document unique, dont le contenu semble particulièrement intéressant ?

Mme Élise Muller. Ce document, qui relève d'une obligation légale, nous a été communiqué dans le cadre de la formation spécialisée, la nouvelle mouture du CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail).

Mme Frédérique Meunier (DR). En réalité, vous avez tous été entendus, mais votre gouvernance a fait d'autres choix, n'est-ce pas ?

Mme Stéphanie Delalande. S'agissant des prestataires, SUD Culture Solidaires a soutenu les collègues de plusieurs entreprises – Musea, Marianne International, Pénélope. Les agences, qui sont de plus en plus employées dans certains musées, au Louvre, au Mucem, au Palais de la porte dorée, se retrouvent dans des situations illégales, puisque leur activité s'apparente à du prêt de main-d'œuvre illicite. Leurs employés exercent les mêmes missions que les agents titulaires sur place. Parfois, ils ont presque les mêmes dotations vestimentaires. Ils doivent répondre aux consignes des personnels sur place, alors qu'une entreprise extérieure est supposée avoir son propre matériel et ses propres encadrants. Cela pose tout un tas de problèmes. Non seulement c'est une fausse manœuvre pour pallier les baisses d'effectifs, mais surtout cela pose énormément de problèmes en matière de formation et de sécurité, dans la mesure où le turn-over dans ces entreprises est énorme. Les personnels sont parfois « activés » au débotté.

Le Louvre a connu des incidents assez graves, notamment un autour du « tube », l'ascenseur cylindrique qui permet aux visiteurs à mobilité réduite de descendre vers le hall principal. Un employé de la société Musea, qui n'avait pas été formé et ne savait pas qu'il fallait bloquer le dispositif en position haute, a failli tomber au moment d'enjamber la passerelle pour faire sortir les visiteurs. Le recours à la prestation précarise doublement les emplois – on le voit avec le recrutement des contractuels qui effectuent des missions compliquées de gestion des flux. Cela grignote les conditions de travail en interne, tout en exposant les salariés de ces entreprises à des conditions de travail compliquées voire dangereuses.

M. Gary Guillaud. Pour revenir sur le Duerp mentionné par Élise Muller, il me semble important de préciser que c'était le premier depuis des années à susciter l'adhésion de tous les syndicats, parce que toutes les équipes avaient été écoutées et qu'il traduisait une vérité des services au niveau des risques psycho-sociaux, des dangers, des conditions de travail en général.

Ces quinze dernières années, les formations relatives à la sécurité et à la sûreté sont en nette augmentation. En 2009, seules des formations aux premiers secours et aux incendies étaient dispensées – de trois jours pour les premiers secours

et d'une journée pour les incendies. En 2024, plus de 700 personnes étaient formées en hygiène, santé, sécurité et sûreté.

M. Côme Fabre. Dans la maison Louvre, la priorité a toujours été donnée à la sécurité des personnes au détriment de la sûreté des œuvres, ce qui se traduit dans ce défaut de formation. Plus généralement, on constate un défaut de priorisation des grands schémas directeurs de renouvellement d'équipements sur le reste. Tout cela a pour cause la trop grande autonomie donnée au président-directeur, qui confine à l'indépendance à mesure que le ministère de la culture se désengage. Nommé par l'Élysée, le président-directeur est naturellement obsédé par la volonté d'imprimer sa marque sur l'établissement, par l'intermédiaire de mesures très visibles et mises en œuvre rapidement, dans l'espoir de voir son mandat renouvelé. Or ce mécanisme est nécessairement court-termiste.

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.

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.

Parallèlement à cela, le ministère de la culture a beaucoup trop lâché la bride aux établissements publics comme celui du Louvre. Son contrôle n'est pas suffisant. Le conseil d'administration n'est pas un instrument de contrôle – ce sont les propos tenus par Luc Allaire. Même les membres extérieurs sont en demande d'informations. Notre syndicat n'est pas représenté au conseil d'administration, mais des conservateurs y sont élus : ils ont remarqué que des membres extérieurs avaient demandé une présentation plus globale des investissements et de la stratégie de l'établissement sans obtenir de réponse.

Par ailleurs, il n'y a pas assez de contre-pouvoirs en interne. Cela se manifeste par l'affaiblissement du rôle du collège des conservateurs, conçu à l'origine pour guider et orienter la stratégie politique et scientifique de l'établissement. Le Louvre est un musée national, le plus ancien d'entre eux. Ses collections appartiennent à la nation et sont à la charge de l'État. Ce décrochage assez préoccupant entre le Louvre et le ministère ne peut plus durer. Son rôle de tutelle doit être entendu de manière active voire coercitive, si le ministère constate que les schémas directeurs de renouvellement d'équipements cruciaux tardent à être exécutés. Le désengagement de l'État doit prendre fin ; la puissance de contrôle du ministère doit être rétablie.

Enfin, il faudrait poser la question de la dissociation entre la fonction de président et celle de directeur. Pourquoi l'établissement public de Versailles a-t-il une présidence dissociée de la direction des collections et de l'administration générale et pas le Louvre ? Historiquement, quelque chose s'est passé à la fin des années 1990 avec, d'une part, la dissolution de l'établissement public du Grand Louvre, qui n'a pas été immédiatement suivie d'un plan de schéma directeur pluriannuel de rénovation des équipements pour les ailes qui n'avaient pas été concernées par le Grand Louvre – Sully et Denon –, et, d'autre part, la montée en puissance du rôle de président-directeur, qui a commencé avec Henri Loyrette et se poursuit avec Laurence des Cars.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie tous pour vos interventions très intéressantes et complémentaires. Monsieur Fabre, vous mettez le doigt sur un paradoxe que nous avons relevé : l'existence d'une forme d'écart entre, d'un côté, quelque chose qui peut sembler relever du fait du prince au moment de la nomination et, d'un autre, une absence de contrôle, qui nous avait frappée au cours de l'audition du secrétaire général du ministère de la culture, la semaine dernière.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Deux heures de dialogue ne sauraient hélas suffire. Je vous encourage à nous faire parvenir tout document que vous jugeriez utile. Nous sommes tous sensibles à la mobilisation des personnels. N'hésitez pas à nous tenir au courant de sa progression. Nous souhaitons aussi que la représentation parlementaire puisse exercer un droit de regard plus important sur ce qui se passe dans ce type de musée – ce point pourrait d'ailleurs faire partie de nos préconisations.

M. le président Alexandre Portier. À mon tour de vous remercier. N'hésitez pas à répondre très précisément au questionnaire que nous vous avons adressé ni à partager des documents.

Mme Nathalie Ramos. Ce serait très intéressant et salutaire de faire ce même exercice pour d'autres établissements.

La semaine dernière, des chiffres relatifs aux vols ont été donnés – dix-huit en moyenne par an et vingt-deux l'année dernière. Il ne faut cependant pas omettre

les nombreuses tentatives de vol, même si certaines ont été mises sous le tapis par des directions qui ont le bras long.

M. le président Alexandre Portier. Notre travail d'enquête se concentre dans un premier temps sur le Louvre, avant de se pencher sur les autres musées, même si nous ne pourrons pas nous intéresser aux 1 200 établissements. Nous avons prévu d'en visiter certains et d'interroger des personnes représentatives. Que tous ceux qui désirent nous communiquer des points d'alerte sachent qu'ils peuvent le faire.

6. Audition de représentants de l'association des directeurs régionaux des affaires culturelles (26 janvier 2026 à 14 heures)

La commission auditionne, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), Mme Isabelle Chardonnier, 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* (1).

M. le président Alexandre Portier. Nous poursuivons nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées en recevant les représentants de plusieurs directions régionales des affaires culturelles (Drac).

Je remercie pour leur présence Mme Isabelle Chardonnier, directrice régionale des affaires culturelles de la région Grand Est, présidente de l'association des directeurs régionaux des affaires culturelles, présente en visioconférence, 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, lui aussi présent en visioconférence.

Si le cambriolage survenu au Louvre a été l'élément déclencheur de nos travaux d'enquête, ceux-ci ne se limitent pas à la situation de cet établissement exceptionnel, qui ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt, et c'est bien la sécurité de l'ensemble du patrimoine national et des musées de France qui est en jeu. D'autres institutions culturelles ont été victimes d'actes délictueux, voire criminels, et nous sommes conscients des fragilités de certaines d'entre elles.

Nous aurons besoin de votre regard d'experts au niveau territorial et souhaiterions aussi comprendre comment se construisent les relations avec l'administration centrale parisienne dans ce domaine.

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

(M. Edward de Lumley, Mme Aymée Rogé, Mme Isabelle Chardonnier et M. Hilaire Multon, prêtent successivement serment.)

---

(1) https://assnat.fr/R9LmiX

M. le président Alexandre Portier. Comment les Drac (directeurs régionaux des affaires culturelles) ou leurs adjoints exercent-ils leur rôle de référents locaux de sécurité et de sûreté auprès des institutions culturelles relevant de leur périmètre ?

M. Edward de Lumley, directeur régional des affaires culturelles d'Île-de-France. Mme Chardonnier ou M. Multon sauront mieux répondre que moi, mais je puis toutefois dire que le rôle de référent en matière de sûreté et de sécurité est assuré, au sein des Drac, par les adjoints des directeurs régionaux, dans le cadre de relations avec le ministère, notamment avec le haut fonctionnaire de défense et de sécurité (HFDS), qui assure cette fonction, et en lien avec les services des préfectures – pour Paris, la préfecture de police.

Mme Isabelle Chardonnier, directrice régionale des affaires culturelles de la région Grand Est, présidente de l'association des directeurs régionaux des affaires culturelles. Les Drac adjoints ont en effet dans leur fiche de poste cette fonction de référent sûreté et sécurité des directions régionales. À ce titre, ils sont formés par le secrétariat général du ministère, qui organise ponctuellement des formations de mise à niveau. Ils sont les premiers interlocuteurs du service du HFSD du ministère et les premiers destinataires des informations dans ce domaine, qu'ils ont notamment pour charge de diffuser auprès de nos partenaires – essentiellement les structures culturelles. Ils sont aussi chargés, à l'inverse, d'interroger ce service de l'administration centrale sur des problèmes spécifiques à chacun des territoires.

M. le président Alexandre Portier. La question de la sécurité et de la sûreté a pris une place importante ces dernières années dans les réflexions et dans les pratiques. Comment l'analysez-vous ? Identifiez-vous de grands tournants au cours des dernières années ? Si oui, pourquoi ?

Mme Isabelle Chardonnier. Il est évident que ce sujet est monté en puissance dans les Drac depuis une dizaine d'années, en particulier depuis les attentats et l'incendie de Notre-Dame de Paris. Chacune des Drac a dû constituer une équipe et, autour du Drac adjoint, consolider ses compétences. Nous avons établi, à l'occasion du covid, des plans de continuation d'activité et avons travaillé sur ces sujets avec les préfectures de région et de département, pas seulement à propos des musées, mais aussi dans le contexte des crises que nous avons traversées. Malgré cette montée en puissance, nos effectifs consacrés à ce sujet n'ont pas évolué et le Drac adjoint est toujours, sous le contrôle du Drac, l'unique référent sûreté et sécurité.

M. Edward de Lumley. Les différentes crises, notamment l'incendie de Notre-Dame, la vigilance requise par les jets de soupe dans les musées et les risques d'attaques terroristes ont conduit les Drac à accompagner les musées territoriaux dans le déploiement des outils nécessaires, notamment, aux contrôles de sécurité et aux interventions en cas de jets de soupe. Les Drac émettent des recommandations, sous forme de fiches de conseils, pour la formation des agents.

M. le président Alexandre Portier. L'une des caractéristiques de votre fonction dans la chaîne d'application et de mise en œuvre des politiques culturelles et patrimoniales est que vous êtes un interlocuteur territorial, c'est-à-dire un interlocuteur pour les collectivités. Comment s'est construit votre rôle de conseil auprès des collectivités municipales, départementales, régionales et même intercommunales – puisque ces dernières peuvent avoir des équipements culturels importants ? Quel type de conseil pourriez-vous leur apporter en matière de sécurité et de sûreté pour les équipements culturels ?

M. Edward de Lumley. L'accompagnement des musées territoriaux se fait essentiellement dans le cadre du contrôle scientifique et technique exercé par les conseillers musées au sein des services des Drac. Leurs premiers interlocuteurs sont les directeurs de ces institutions, en lien avec les collectivités et autres propriétaires de musées, qui peuvent être aussi des associations ou d'autres formes de structures, voire des musées privés ayant le titre de musée de France.

M. Hilaire Multon, directeur régional des affaires culturelles des Hauts-de-France. La gestion de crise, ou culture de la crise, a été totalement intégrée par les services de l'État depuis six ans. Outre les crises liées au terrorisme et aux inondations, celles qui sont liées, dans certaines régions, au changement climatique, ont un impact sur le patrimoine culturel dans son ensemble.

Pour ce qui est des musées de France, mon collègue d'Île-de-France vient d'évoquer le contrôle scientifique et technique assuré par les conseillers musées. Plus généralement, puisque l'enquête parlementaire a pour objet le patrimoine, il faut évidemment penser à celui qui se trouve dans des lieux qui sont propriété de l'État, comme les trésors de cathédrales ou les biens et objets mobiliers inscrits ou protégés dans des lieux appartenant à des collectivités. Le cœur de notre mission de service déconcentré est le dialogue avec les collectivités, structuré sous la forme de conseils locaux des territoires pour la culture. Notre mission et celle de nos équipes est précisément d'assurer un rôle d'accompagnement, d'expertise, de conseil et de réglementation dans le cadre du code du patrimoine.

Ce travail est le fait des directions – on vient d'évoquer le rôle de référent sûreté du Drac adjoint –, mais j'insiste également sur celui des chefs d'Udap (unités départementales de l'architecture et du patrimoine) et des architectes des bâtiments de France, qui ont un rôle considérable de dialogue au niveau départemental sur les biens et objets mobiliers, dans toutes leurs composantes, en lien avec les conservations régionales des monuments historiques. Cela peut prendre diverses formes, comme des réunions bilatérales ou des rencontres avec les élus. C'est le cœur de notre mission et de nos métiers. Il peut aussi s'agir d'un pilotage à l'échelle d'une grande collectivité ou d'une métropole, sous la forme de réunions bilatérales patrimoniales dans le cadre desquelles sont abordées les questions de sûreté et de sécurité liées à tous les risques que nous avons évoqués.

M. Edward de Lumley. Des moments importants de ce dialogue sont ceux où les collectivités locales propriétaires des musées s'engagent dans des projets

d'investissement, de travaux ou de refonte de parcours, auxquels sont associés les conseillers musées. Le dialogue se noue alors autour de la sûreté et de la sécurité. Des alertes particulières provenant de la direction d'un musée, des élus ou des collectivités peuvent aussi conduire à un accompagnement des évolutions et des travaux nécessaires, ou du déploiement de procédures et de formations.

Mme Isabelle Chardonnier. Mes collègues ont évoqué l'accompagnement des musées, dans le cycle normal, autour de l'élaboration du projet scientifique et culturel ou des PSBC (plans de sauvegarde des biens culturels), ainsi que dans le cadre de réunions budgétaires ou liées à des projets culturels ponctuels de ces établissements. C'est la vie quotidienne des Drac que de rendre visite à nos partenaires et de les accompagner. Il peut cependant arriver aussi que certains établissements, notamment des musées, traversent des crises majeures, auquel cas il nous revient de prendre des mesures. Ainsi, dans le Grand Est, avant mon arrivée, nous avons été avertis par les équipes du musée de l'impression sur étoffes de Mulhouse que les collections de cet établissement disparaissaient progressivement. La Drac a alors signalé la situation de péril et pris la main dans certains domaines. Lorsque la situation l'exige, nous sommes en mesure de nous mobiliser pour accompagner des démarches d'exception.

J'évoquerai enfin le dialogue que nous avons avec les collectivités et les directeurs d'établissement à propos des investissements. Lorsqu'un musée nécessite d'importants investissements pour une construction, une rénovation ou le renouvellement de son équipement, nous pouvons intégrer à nos discussions les questions de sûreté et de sécurité.

Mme Aymée Rogé, directrice régionale des affaires culturelles d'Auvergne-Rhône-Alpes. Vous avez évoqué l'actualité, mais au fondement même des musées, il y a d'abord des collections et le fait que, parmi les missions des musées, tout un arsenal est déployé pour en garantir la conservation et la connaissance, qui vont de pair avec leur diffusion au public et leur transmission. Les notions mêmes de conservation et de transmission comprennent celles de sûreté et de sécurité. Les projets scientifiques et culturels sont une obligation des musées bénéficiant de l'appellation « musée de France » et font l'objet, de la part des Drac, d'une démarche d'accompagnement des collectivités et de formation des professionnels. Ces projets donnent toujours lieu à un bilan de l'état de la collection et du bâtiment – puisqu'une collection se déploie généralement dans un bâtiment.

D'autres obligations, comme celle du récolement décennal, qui consiste à inventorier tous les dix ans l'ensemble des collections, participent aussi à leur conservation. Cette opération permet parfois de repérer des manques ou des vols car, au-delà des vols très médiatiques, d'autres peuvent être moins facilement identifiés. Comme l'a dit Mme Chardonnier, la plupart des projets d'extension ou de rénovation comportent un volet sécurité et sûreté, avec intervention de la Missa (mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit), dont on reparlera sans doute. Il arrive aussi que nous sollicitions le conseil d'architectes conseils de l'État, y

compris sur ce volet. C'est toute une chaîne d'actions qui vise à assurer la sécurité et la sûreté.

Voilà une dizaine d'années, l'actualité, marquée par le risque d'attentats, a fait porter un regard plus aigu sur la sécurité des personnes, puis des incendies, notamment ceux qui ont touché les cathédrales de Paris et de Nantes, ont fait mettre davantage l'accent sur la sécurité incendie. La sécurité et la sûreté sont multidimensionnelles et les musées de France doivent veiller à tous ces aspects, étant rappelé que ces obligations incombent au propriétaire. Le rôle des Drac auprès des musées territoriaux est de conseiller, d'accompagner et, comme cela a été dit, de déclencher l'alerte lorsque nous constatons un péril pour les collections ; néanmoins, la responsabilité revient au propriétaire, qu'il s'agisse d'une collectivité territoriale ou d'une association.

M. Alexis Corbière, rappporteur. Constatez-vous, par exemple sur la dizaine d'années que vous avez évoquée à propos des attentats, une augmentation du nombre de vols et de cambriolages ? Ces sinistres sont-ils un phénomène nouveau qui appelle des mesures inédites ou considérez-vous, sur le fondement de votre longue expérience, qu'il y a en la matière une continuité qui ne permet pas de dire qu'il y aurait du nouveau et que certaines œuvres dont vous avez la responsabilité seraient plus en danger ?

M. Edward de Lumley. Le phénomène n'est pas nouveau. Comme le montre le cas de Mulhouse évoqué par Mme Chardonnier, les situations sont diverses. Certains vols se font dans le temps et passent parfois inaperçus – il peut même arriver qu'ils soient commis par des membres du personnel de l'institution concernée et soient identifiés à l'occasion des récolements. Il y a aussi des vols plus spectaculaires, et c'est ce qui semble avoir un peu changé dans les dernières années. Le vol des tabatières au musée Cognacq-Jay, accompagné de violence en pleine journée et en présence de visiteurs, ainsi que les vols commis au Louvre et à Paray-le-Monial, donnent le sentiment que ces modes d'action ont évolué et qu'il faut construire des formations pour apprendre aux agents comment réagir face à ces situations. Cela nous oblige aussi à repenser les modes de sécurité, les alarmes et les liens avec la police et les services de gendarmerie, et à faire évoluer nos préconisations, nos conseils et l'ensemble des dispositifs que nous pouvons proposer aux musées territoriaux.

Mme Aymée Rogé. Ce qui a changé, c'est peut-être que des vols, parfois violents, visent désormais certains types d'objets, faits de matières précieuses ou très recherchés par des collectionneurs, notamment à l'étranger, plutôt que des œuvres qui peuvent avoir une très grande valeur marchande mais ne sont pas aisément transportables ou sont immédiatement identifiables. Ce qui est visé depuis quelques années, dans des endroits très différents – par exemple, dans la région Bourgogne-Franche-Comté, où j'exerçais auparavant, à Paray-le-Monial, ville d'une taille relativement modeste, et malgré une protection très sérieuse –, ce sont des objets en ivoire, en or et autres matières précieuses, qui peuvent, du moins dans l'esprit des malfaiteurs, être démontés et revendus. Le format des pièces et leur

matière, ainsi que leur rareté qui attire certains collectionneurs, caractérisent sans doute un phénomène plus récent.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous constatez donc, comme cela a été dit lors de précédentes auditions, un phénomène un peu nouveau. D'après ce que je comprends, les vols visent moins des tableaux, par exemple, que des objets en or ou en matière précieuse. La Drac dispose-t-elle d'éléments quantifiés pour décrire cette évolution ? Vous avez évoqué des documents partagés, des fiches de conseils adressés aux établissements. À la suite de ces constats, des notes sont-elles envoyées aux établissements pour les alerter face à ce phénomène nouveau qui fait que les voleurs s'intéressent désormais à des objets naguère moins prisés d'eux ? Quelles conclusions les Drac tirent-elles de cette évolution du danger ?

Mme Aymée Rogé. Ma réponse portera sur ce dont j'ai l'expérience. J'ignore si on peut quantifier le phénomène. En tout cas, dès que nous avons connaissance d'un vol, nous en informons les services centraux du ministère et nous recevons de ceux-ci des consignes. En effet, un vol commis dans une région voisine peut permettre, lorsqu'il est mis en perspective à l'échelle nationale, d'identifier un problème général.

En novembre 2024, à la suite d'une série de vols commis dans la région où j'exerçais alors, dont celui que j'évoquais tout à l'heure, nous avons, par l'intermédiaire des conseillers musées, appelé l'attention de tous les musées territoriaux de la région sur les collections pouvant attirer celle de voleurs et répondant particulièrement aux caractéristiques que j'ai décrites, et avons 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 l'autre. À la suite du vol commis au Louvre en octobre dernier, nous avons tous, bien sûr, réactivé cette vigilance en identifiant les pièces les plus susceptibles d'attirer l'attention des voleurs, en adoptant des approches au cas par cas, en dialoguant avec les musées propriétaires et en appelant l'attention des services des préfectures de région et de département sur cette situation en vue d'une éventuelle mobilisation des forces de police et de gendarmerie.

Nous adoptons une approche fine, qui répond à la typologie des collections que j'évoquais et met en regard les moyens de protection pouvant être déployés, étant entendu que, comme le disait M. Multon, si certaines collections sont conservées dans des musées, d'autres le sont dans d'autres institutions culturelles qui peuvent être des églises et cathédrales, des centres de conservation et d'étude ou des dépôts de fouilles pour les pièces archéologiques, voire des mairies et des lieux hybrides. Plus les collections sont situées dans des zones rurales, plus les lieux et les conditions de sécurité peuvent être variés.

M. Hilaire Multon. La quantification est faite au niveau central, avec l'OCBC (Office central de lutte contre le trafic des biens culturels), qui travaille

avec la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA) sur ces questions de sûreté, de sécurité et de trafic d'œuvres d'art. Nous alertons évidemment l'OCBC et les fiches de conseils destinées aux responsables de collections publiques, de musées, de communes et d'associations, intègrent cette dimension. Depuis le vol du Louvre, cette démarche a été renforcée. Nous sommes des représentants du ministère de la culture en région et les préfets délégués de zone de défense et de sécurité, placés sous l'autorité des préfets de région, représentent pour nous un échelon très important. Ils nous ont ainsi permis d'identifier, au moyen de questionnaires et sur proposition, les collections à risque – on peut penser aux boules d'or gauloises volées à Sens voilà une dizaine d'années, ou aux récents vols d'orfèvrerie intervenus, dans la région dont j'ai la responsabilité, dans des églises rurales du nord de l'Aisne ou dans ce qu'on appelle la Sambre-Avesnois-Thiérache, pour lesquels nous avons travaillé avec les forces de gendarmerie et les préfets. Pour les collections qui ne ressortissent pas des musées de France, les conservateurs départementaux des objets d'art, qui travaillent en lien avec nos services sur ces enjeux dans des zones où la culture de sécurité est très fragile, jouent un rôle très important. Il est nécessaire pour nous de faire vivre le lien avec les préfectures au niveau zonal et avec les préfets de département, lien d'ailleurs réaffirmé par une circulaire récente. Nous avons l'expertise scientifique et la connaissance des réseaux professionnels, notamment de conservateurs et de régisseurs des collections, mais cette articulation et ce resserrement de la chaîne de décision sont essentiels pour apporter une réponse ajustée.

En revanche, il nous est difficile d'assurer la mise à jour du nombre des vols ou tentatives de vols : la DGPA étant responsable des collections, c'est elle qui a la main sur ces éléments, avec l'OCBC, qui est systématiquement informé.

La question concerne aussi le domaine archéologique et ses matériaux pondéreux. Comme dans d'autres activités, je pense notamment au fret ferroviaire, ils font l'objet d'une attention toute particulière : l'orfèvrerie, la joaillerie, les collections de minéralogie sont des sources riches susceptibles d'attirer la prédation.

Par ailleurs, il est juste de le souligner, les intrusions violentes ne constituent pas le seul risque : il y a également des vols à bas bruit. On sait qu'ils peuvent survenir en interne et en externe. La meilleure protection, c'est celle qu'a prévue le législateur, à savoir le récolement des collections, et leur bonne connaissance.

Mme Isabelle Chardonnier. Si l'on ne quantifie pas les vols au fil des années, on en a désormais une vision beaucoup plus réaliste. Il y a quinze ou vingt ans, nous n'étions pas forcément informés de tous les cambriolages et disparitions d'œuvres. Maintenant, dès qu'une disparition est repérée ou qu'un cambriolage a lieu, l'information nous est transmise. C'est essentiel pour que des mesures soient prises.

Tout de suite après le vol au Louvre, dans la nuit du dimanche au lundi, le musée de Langres a été cambriolé et une collection de pièces d'or et d'argent a été dérobée. Les collectivités sont désormais bien plus conscientes de la fragilité de

leurs collections et de la nécessité de prendre des mesures d'urgence pour combler les failles des systèmes de sûreté et de sécurité. Toutefois, malgré les progrès accomplis depuis dix ans, on ne peut se prémunir absolument des vols.

Outre les matières évoquées, une attention aiguë est portée aux objets de culte présents dans les églises. On observe des vols de sculpture et de petits tableaux, même s'ils sont moins fréquents que ceux de pièces de joaillerie et d'orfèvrerie : dans les monuments religieux, les petits objets d'art peuvent aussi susciter la convoitise des malfaiteurs.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Les notifications de vol sont-elles centralisées, pour disposer d'une vision globale ?

Je reviens à l'organisation pyramidale. Le secrétaire général du ministère de la culture réunit-il les Drac pour les avertir de l'ensemble des dangers, avant qu'elles-mêmes ne transmettent l'information aux établissements ? Vous avez évoqué des fiches de conseils, des documents partagés. Quels sont-ils ? Pouvez-vous nous donner un exemple concret de mise en garde du ministère que vous auriez relayée auprès des établissements ?

Mme Isabelle Chardonnier. La chaîne hiérarchique fonctionne de la manière suivante : le secrétaire général, en tant que haut fonctionnaire de défense et de sécurité, diffuse à ses services, donc aux Drac, des consignes de sécurité et de sûreté, que nous avons la mission de relayer auprès de nos partenaires, en fonction de leur contenu. Mme Rogé a mentionné les consignes que nous avons reçues à l'automne 2024 : nous les avons immédiatement transmises aux musées de France placés sous notre tutelle – le mot « tutelle » étant ici impropre, puisque ce sont bien souvent des services des collectivités territoriales.

Dans le même temps, les préfets de région et de département sont informés desdites consignes. Grâce à leur mobilisation, nous atteignons aussi bien les collectivités territoriales que leurs services. Ainsi, quand la Drac informe tel musée, la collectivité est elle-même informée par les services préfectoraux. C'est très utile, puisque les services en question dépendent des collectivités.

À l'inverse, il nous revient de faire remonter à notre administration centrale, donc au service du HFDS et à celui des musées de France, d'éventuelles malversations ou cambriolages. Ce sont eux qui compilent l'ensemble des informations concernées.

M. le président Alexandre Portier. Que se passe-t-il en cas de manquement manifeste ? Si vous vous rendez compte, six mois ou un an après avoir alerté un établissement sur des fragilités, qu'il a, volontairement ou non, omis de prendre les mesures nécessaires, de quels leviers disposez-vous ?

M. Edward de Lumley. Les responsables de la sûreté et de la sécurité sont les collectivités locales ou les associations propriétaires. La Drac, plus précisément ses conseillers pour les musées, est chargée d'accompagner, de conseiller, de

persuader, parfois de participer au financement d'un récolement ou de différentes petites mesures, afin d'aider les musées au mieux.

Le non-respect des recommandations peut aller jusqu'au retrait de l'appellation « musée de France », mais c'est vraiment une extrémité. La conséquence la plus évidente est le refus de prêts : les demandes de prêt d'œuvres appartenant aux collections nationales sont subordonnées à l'existence de mesures de sécurité et de sûreté suffisantes.

Notre rôle est donc plutôt d'accompagner et de conseiller. Toutefois, dans des cas extrêmes, par exemple des vols réguliers, il peut y avoir une mise en demeure suivie d'une prise en main pour sécuriser la collection. Une telle action allant à l'encontre de l'autonomie des collectivités, elle ne peut se produire que très rarement – je me tourne ici vers la présidente de l'association des Drac, qui a une plus longue expérience que moi.

Mme Isabelle Chardonnier. Il est en effet très rare que la Drac prenne la main. De toute ma carrière professionnelle, je n'ai eu connaissance que du cas de Mulhouse. Mme Creff, cheffe du service des musées de France, était alors directrice régionale des affaires culturelles du Grand Est. Lorsqu'elle a eu connaissance de disparitions dans la collection, elle a déposé les plaintes qui s'imposaient et elle a déclaré un péril sur la collection. Elle a pris en charge le recrutement et la rémunération d'une conservatrice pour assurer le récolement et identifier les pans de la collection qui avaient disparu ou étaient menacés. Encore aujourd'hui, la Drac entretient avec ce musée des liens resserrés, en attendant que la situation soit stabilisée.

Le plus souvent, nous jouons auprès des collectivités territoriales un rôle de conseil et d'accompagnement.

M. Alexis Corbière, rapporteur. La Drac a-t-elle pris ces mesures exceptionnelles parce qu'elle avait constaté que l'établissement avait besoin de moyens supplémentaires ou parce qu'il refusait de déployer certaines mesures ?

Mme Isabelle Chardonnier. Encore une fois, je n'étais pas là, et je voudrais éviter de donner des réponses erronées. La Drac a été informée, je crois par des agents du musée, que des éléments de la collection avaient disparu. Elle a alors déclaré un péril et affecté un agent du ministère pour réaliser le récolement. Il ne s'agissait donc pas d'une demande de la collectivité mais d'une mesure du ministère pour s'assurer de l'état des collections et de leur mise en sécurité. Depuis, cet emploi n'existe plus mais la personne est restée dans les services ; nous entretenons désormais un dialogue plus classique avec la collectivité, qui concerne les travaux d'aménagement et de restauration du musée ainsi que la gestion des collections.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Lorsque vous constatez que des mesures de renforcement sont nécessaires mais que l'établissement, de bonne foi, n'a pas les moyens de les prendre, de quels leviers disposez-vous pour assurer la protection des

œuvres, sans les soustraire au public ? Avez-vous une enveloppe à cet effet ? Quel processus vous permet de prendre la main ?

Mme Isabelle Chardonnier. Plusieurs types d'interventions sont possibles. Si nous estimons que l'établissement a besoin de conseils, nous pouvons demander à la Missa ou à l'inspection des patrimoines et de l'architecture de le visiter. Nous pouvons mobiliser certaines aides à l'investissement pour améliorer les conditions de sûreté et de sécurité.

Dès qu'un musée fait l'objet de grands travaux d'investissement, ce qui arrive régulièrement, leur programme intègre les conditions de sûreté et de sécurité.

Par ailleurs, le plan Culture et ruralité nous a permis d'obtenir quelques crédits d'investissement pour aider des petits musées situés dans des territoires ruraux à améliorer leurs conditions de sûreté et de sécurité. Néanmoins, ces moyens sont très insuffisants par rapport aux besoins. Nous établissons donc des priorités en fonction de la volonté et de la capacité financière des collectivités à s'investir dans ce domaine.

Mme Aymée Rogé. Tout a été dit. Pour les moyens financiers, je ne peux qu'abonder : nous pouvons accompagner des projets de rénovation, d'extension et de refonte de parcours, qui sont souvent l'occasion d'améliorer la sécurité et la sûreté, y compris dans la présentation des œuvres – cela sans oublier la dimension humaine.

C'est vrai, le plan Culture et ruralité a permis de dégager des moyens supplémentaires. Pour certains musées ruraux, nous avons ainsi pu financer des investissements certes de faible envergure mais essentiels : pour les musées dont les moyens sont modestes, il est préférable d'intervenir sur les vitrines fondamentales, pour quelques dizaines de milliers d'euros, que d'attendre une complète réfection. Pour les collectivités, ce fonds, qui a permis de mobiliser des crédits dans un délai assez bref, a eu un vrai effet de levier.

Je voudrais aussi insister sur la dimension humaine. Certes, le problème demande des investissements, techniques notamment. Dans ce domaine, il faut penser aux réserves, qui sont essentielles. Les dépenses en vue de la conservation des collections sont difficiles à consentir parce qu'elles sont peu visibles du public mais, un musée, c'est d'abord une collection : si on ne peut pas la conserver dans un lieu approprié, avec de bonnes conditions climatiques, on ne peut ni la présenter ni la transmettre. Cependant, il faut aussi se poser la question des moyens humains, en particulier de la qualité du personnel scientifique à la tête des établissements. L'appellation « musée de France » impose que les dirigeants soient conservateurs ou attachés de conservation. Or on voit que les métropoles, notamment pour des questions de coût, ont tendance à embaucher des personnes qui ont moins de diplômes ou de compétences scientifiques, alors que c'est indispensable pour assurer la conservation des collections.

Le gardiennage aussi représente un coût : si la sécurité passe par des équipements – caméras, vitrines – et une configuration des lieux, par exemple des accès au bâtiment, elle exige également la présence d'agents de sécurité, à la fois à l'accueil et dans les salles. Le choix des moyens relève des propriétaires, or la question du bien-fondé de ces emplois revient souvent. Ainsi, les conseils départementaux disposaient d'un service de la conservation qui employait des conservateurs ou des attachés de conservation pour apporter du renfort aux petites structures, notamment les musées les plus ruraux, qui n'ont pas les moyens de se doter de leur propre personnel scientifique. Or certains conseils départementaux – pas tous, je ne veux pas généraliser – revoient les moyens humains à la baisse. C'est toute une chaîne qu'il faut prendre en compte.

Nous pouvons donc aider en soutenant l'investissement. Le plan Culture et ruralité a amélioré la dotation de certains musées ruraux. On peut souhaiter la perpétuation de ces moyens, voire leur augmentation, pourquoi pas à l'aide d'un fonds de sûreté et de sécurité consacré au financement des travaux d'investissement. Mais, en définitive, il importe d'abord d'emporter l'adhésion des propriétaires.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pour que nous comprenions l'ampleur de votre tâche, pouvez-vous nous indiquer combien d'établissements relèvent de la Drac d'Auvergne-Rhône-Alpes ?

Vous insistez sur la nécessité d'être persuasif, d'autant que vous ne pouvez presque rien imposer. Comment menez-vous les discussions avec les établissements ? Si vous apprenez qu'une collectivité supprime un poste d'agent de protection, par exemple, devez-vous vous contenter d'en prendre acte ?

Pourriez-vous nous donner l'exemple d'un établissement qui aurait perdu le label « musée de France » ?

Mme Aymée Rogé. Venant d'arriver dans la région, je n'ai pas d'exemple en tête mais cela arrive, bien sûr. Parfois, la collectivité ne souhaite plus se donner les moyens d'ouvrir un musée et d'y conserver les collections. En effet, il n'est pas indispensable de disposer d'un lieu, même si la démarche a plus de sens quand on peut montrer les collections au public. Quand les collectivités souhaitent le retrait du label, nous organisons la conservation de la collection, parfois son transfert.

La Drac d'Auvergne-Rhône-Alpes emploie 4 équivalents temps plein (ETP), assurés par cinq personnes, dont deux conseillers musées, conservateurs du patrimoine, pour 136 musées de France. Le service des musées est la cheville ouvrière des relations avec les musées territoriaux, mais la ligne hiérarchique, constituée de la directrice du pôle architecture et patrimoines et de celle de la direction régionale, dialogue également avec les collectivités dès que des questions relatives à la rénovation ou à la sûreté et à la sécurité se posent. Les musées ne sont que l'un des éléments de nos discussions avec les élus territoriaux : c'est souvent dans un cadre plus général que nous faisons valoir les intentions du ministère.

M. Hilaire Multon. À titre de comparaison, les Hauts-de-France comptent quatre-vingt-six musées de France et emploient 4 ETP : s'agissant des zonages géographiques et des responsabilités, il y a des disparités entre les régions.

Souvent, ce qui a lieu dans les musées placés sous la tutelle d'une collectivité se passe à bas bruit. À la différence des labels de la création ou des écoles supérieures d'art, nous ne participons pas à la gouvernance : nous n'avons pas d'autre influence sur les choix en matière de ressources humaines et de priorité que celle que nous donne le dialogue déjà évoqué.

Il faut revenir au code du patrimoine, qui fournit deux outils au contrôle scientifique et technique. En cas de péril, l'article L. 452-2 dispose que l'autorité administrative peut mettre le propriétaire en demeure. L'article L. 442-3 prévoit le retrait de l'appellation « musée de France ». Mais les dispositions coercitives sont peu appliquées. Pourtant, c'est le cas dans d'autres champs du patrimoine, en particulier les archives. Certes, notamment pour les archives départementales, l'État met du personnel à disposition des collectivités, mais celles-ci ont aussi du personnel en propre. De plus, dans le champ culturel, la coercition est contrainte : pour retirer l'appellation « musée de France », il faut une instruction préalable du Haut Conseil des musées de France. Nous l'avons dit, ce label impose des obligations, notamment l'emploi de personnel scientifique de catégorie A ou B+, formé dans les écoles de la fonction publique territoriale ou, pour les conservateurs, à l'Institut national du patrimoine (INP) ; un service des publics ; un récolement décennal – le législateur y est attentif. Mais la question de l'outil de coercition se pose. Même un rappel n'est que difficilement suivi d'effet. Pour les archives, le code du patrimoine prévoit, en cas de manquement, un devoir de faire. Pour les musées, il évoque l'éventualité de risques ou de périls, y compris sur le plan professionnel, mais il donne peu de moyens pour les éviter.

Ma collègue l'a dit, lorsque nous dialoguons avec les élus locaux, nous évoquons divers champs. Les collectivités n'ont pas toutes le même rapport à leur service des musées. Les services départementaux des collections jouaient un rôle d'expertise, de conseil, d'appui. On peut le comparer à celui que la loi du 21 décembre 2021 a confié aux médiathèques départementales de prêt, pour développer la lecture publique. De fait, c'est un échelon tout à fait pertinent pour délivrer de l'ingénierie, de la compétence, de l'accompagnement.

Ainsi, il y a un code du patrimoine, mais pas toujours la police du patrimoine pour veiller à son application.

M. Edward de Lumley. La Drac d'Île-de-France compte quatre-vingt-douze musées de France, que suivent trois conseillères musées et deux assistantes. Le dialogue avec les collectivités et les musées, essentiel, est quotidien ; le service des musées de la Drac le nourrit.

Nous discutons notamment avec les collectivités lorsqu'elles consentent des investissements, afin d'accompagner le déploiement des projets de rénovation, mais

également la conception et la validation des projets scientifiques et culturels. Dans ces moments particuliers, la question de la sûreté et de la sécurité se pose.

Pour animer le réseau, les conseillers musées se réunissent régulièrement avec les directeurs des musées territoriaux. Par exemple, la Drac d'Île-de-France a récemment invité des représentants de la Missa pour former l'ensemble des directeurs des musées territoriaux.

Enfin, le suivi du récolement décennal nourrit également notre dialogue, de même que les commissions d'acquisition et de restauration. Lors des premières, la sécurité est évoquée. En fait, il y a beaucoup de moments de dialogue, et les sujets relatifs à la sûreté et à la sécurité y sont toujours évoqués.

Régulièrement, les conseillers musées demandent à la Missa d'intervenir dans les musées territoriaux. En Île-de-France, nous lui avons déjà confié dix missions pour 2026, soit pour un projet d'investissement, soit à la suite d'une alerte, soit en prévision d'une exposition d'œuvres appartenant aux collections nationales.

M. le président Alexandre Portier. Monsieur Multon, vous avez parlé de la gouvernance. Siégez-vous au conseil d'administration de certains établissements ?

M. Hilaire Multon. C'est le cas dans les établissements publics de coopération culturelle (EPCC), créés à l'initiative des collectivités accompagnées par l'État, tels que le centre Pompidou-Metz et le Louvre-Lens. Nous sommes ainsi présents dans certains grands établissements associés à un musée national ou à un équipement national.

De manière plus modeste, les services de l'État, les services du ministère de la culture, le cas échéant les services de préfecture, peuvent avoir un siège dans ces formes juridiques que sont les EPCC. Tel est par exemple le cas, dans les Hauts-de-France, du centre historique minier de Lewarde et de l'écomusée de l'Avesnois, et du musée Narbo Via en Occitanie. La forme juridique de l'EPCC permet cette participation à la gouvernance des établissements et un rapprochement avec les collectivités qui en sont à l'origine.

Dans le domaine des recrutements, certaines collectivités, dans le territoire desquelles se situent des musées importants qui bénéficient de dépôts de collections nationales, associent les services de l'État, les Drac le plus souvent, aux recrutements des chefs d'établissement et entretiennent un dialogue très régulier avec les services de l'administration centrale, notamment celui des musées de France de la DGPA.

M. le président Alexandre Portier. Ainsi, monsieur de Lumley, vous ne siégez pas, en tant que directeur régional de l'action culturelle, au conseil d'administration du musée du Louvre ?

M. Edward de Lumley. Non. Les Drac ne siègent pas aux conseils d'administration des musées nationaux.

M. le président Alexandre Portier. Un audit a été réalisé par Van Cleef&Arpels sur la situation du Louvre, dans le cadre d'un mécénat de compétences. Avez-vous observé, dans des établissements territoriaux, une démarche comparable, visant à renforcer leur sûreté et leur sécurité ?

M. Edward de Lumley. Je n'ai eu connaissance de rien de tel, ni à la Drac d'Île-de-France ni à celle de la région PACA, où je travaillais précédemment.

Mme Aymée Rogé. Non.

Mme Isabelle Chardonnier. Non plus.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Quelles sont les relations de la Drac d'Île-de-France avec des établissements tels que le musée du Louvre et le château de Versailles, sachant qu'elle n'est pas représentée dans leurs instances et qu'ils jouissent d'une forme d'autonomie ?

M. Edward de Lumley. Les établissements publics nationaux et les grands musées de ce calibre sont directement suivis par la DGPA. Nos relations n'en sont pas moins régulières sur certains sujets, notamment les travaux sur les monuments historiques, qui exigent l'intervention des services de la conservation régionale des monuments historiques (CRMH).

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'ai découvert à l'occasion de nos auditions que, au conseil d'administration du musée du Louvre, le ministère de la culture est représenté par son secrétaire général qui nous a semblé, arguant de l'autonomie de l'établissement, assez peu impliqué dans la vie d'icelui. Pouvez-vous détailler la situation de la Drac ? Lorsque vous êtes sollicités, par exemple par le château de Versailles, quelle est votre implication ? N'êtes-vous qu'un exécutant – l'expression est volontairement provocatrice – ou y a-t-il des échanges sur l'action du musée ? La Drac a-t-elle son mot à dire ?

M. Edward de Lumley. C'est une autre forme de l'intervention de Drac, dont les compétences sont multiples et touchent à des sujets variés. En l'espèce, nous assurons le suivi et le contrôle des autorisations de travaux données par la Drac dans le cadre des projets afférents à un monument historique, qu'il soit propriété d'État, d'une collectivité territoriale ou d'une personne privée. Nous avons une position de censure et de contrôle mais aussi de dialogue avec les collectivités, les institutions et les EPCC, dans le cadre des projets de rénovation ou de travaux à l'extérieur ou à l'intérieur des bâtiments, dès lors qu'ils sont protégés dans le cadre d'une inscription ou d'un classement au titre des monuments historiques.

M. Alexis Corbière, rapporteur. La Drac d'Île-de-France est-elle associée à la réalisation du schéma directeur des équipements de sûreté, notamment celui du musée du Louvre ?

M. Edward de Lumley. À ma connaissance, la Drac d'Île-de-France n'est pas directement impliquée dans la réalisation de ce schéma, qui relève du service des musées de France.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Êtes-vous formel sur ce point ?

M. Edward de Lumley. Oui.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Le schéma directeur a été adopté par le prédécesseur de Mme des Cars, que nous auditionnerons. Il y a eu une volonté de le remettre à plat : la Drac d'Île-de-France a-t-elle été invitée à participer à la réflexion sur l'évolution de ce document ?

M. Edward de Lumley. À ma connaissance – je dirige la Drac d'Île-de-France depuis seulement trois mois –, la Drac d'Île-de-France n'a pas assuré de suivi du déploiement du schéma directeur, pas plus qu'elle n'a participé à des discussions sur son report ou son ajustement. La Drac est récipiendaire des demandes d'autorisations de travaux réalisés dans le cadre du schéma directeur, ces requêtes étant soumises à l'accord de la CRMH.

M. Alexis Corbière, rapporteur. La circulaire du 24 avril 2017 fait des directeurs régionaux des affaires culturelles les référents locaux en matière de sécurité et de sûreté. Quel regard les professionnels que vous êtes portent-ils sur cette responsabilité ? Quel bilan pouvez-vous dresser ? Considérez-vous avoir les moyens de l'exercer ? Vous avez eu la franchise d'indiquer le nombre d'ETP dont vous disposiez pour accomplir cette tâche ; en faisant un calcul approximatif, on se rend compte qu'un ETP suit entre trente et quarante établissements. C'est beaucoup de travail, d'autant que vous n'avez pas que ça à faire.

Par ailleurs, cette responsabilité est-elle bien identifiée par les établissements eux-mêmes ? Savent-ils qu'ils peuvent s'adresser à vous ? Vous arrive-t-il de prendre conscience, en dialoguant avec eux, qu'ils ignorent que cette responsabilité fait partie de vos missions ? Tout cela est-il bien clair pour tout le monde ?

Mme Aymée Rogé. La circulaire que vous avez citée attribue la responsabilité de la sécurité des services entrant dans le périmètre des Drac aux directeurs régionaux adjoints. Notre rôle est de servir de relais d'information dans les deux sens. Nous transmettons les consignes émanant des services centraux, s'agissant notamment de vigilance particulière en cas de risque d'attentat ou d'un contexte international susceptible de modifier l'ouverture au public des établissements, tant les musées que les salles de spectacle. Notre mission consiste à assurer la circulation de l'information dans les deux sens sur un large spectre. Si, dans les territoires, nous avons connaissance de situations difficiles ou à risque, nous en faisons état pour nourrir le point de vue général.

Les équipes du service des musées de France déployées au sein des Drac pourraient toujours être étoffées. Elles sont tout à fait identifiées, reconnues et

même attendues par les professionnels des musées territoriaux, là où s'exerce le champ de compétences des Drac. Le conseil et le regard des professionnels sont attendus. C'est au sein des Drac que sont organisées les commissions scientifiques régionales, qui ont à connaître de tout projet de restauration et d'acquisition par une collection publique.

Ainsi, la sûreté et la sécurité entrent dans les compétences des Drac, qui sont attendues pour de nombreuses missions, incluant par exemple une aide à la rédaction des fiches de poste utilisées pour le recrutement et, éventuellement, une présence lors des entretiens, dans la mesure où ces personnels sont appelés à circuler dans la France entière. Il arrive aussi que des musées de France ou des musées aspirant à obtenir cette appellation nous demandent conseil, pour ces derniers sur les conditions et les critères à remplir pour y accéder.

Pour les professionnels des musées de taille plus modeste, dialoguer avec des agents du ministère de la culture est important, dans la mesure où ceux-ci ont souvent un parcours assez riche. Ils ont besoin de connaître les attentes des musées de France, et il leur est utile de bénéficier de conseils de professionnels qu'ils ne trouvent pas toujours au sein de leurs collectivités. Ce regard, en sus des réseaux professionnels nationaux, est très précieux.

M. le président Alexandre Portier. J'aimerais revenir sur votre rôle de proximité avec les collectivités territoriales. Votre positionnement très particulier vis-à-vis des établissements territoriaux, à la gouvernance desquels vous n'êtes pas toujours associés, donne le sentiment parfois frustrant que l'État n'a pas tous les leviers pour pousser les feux là où il le voudrait. Toutefois, d'autres acteurs soutiennent les actions des établissements. Avez-vous identifié des collectivités départementales et surtout régionales qui déploient des programmes ou des fonds de soutien consacrés à la sécurité et à la sûreté dans les musées de leur territoire ? Si tel est le cas, pouvez-vous en donner des exemples aussi précis que possible ?

M. Hilaire Multon. Non.

Mme Isabelle Chardonnier. Non. Les départements et les régions, parfois les EPCI (établissements publics de coopération intercommunale), peuvent prêter main-forte lors de vastes opérations d'investissement – agrandissement, restauration, reconstruction de musées –, mais je n'ai pas connaissance d'aides spécifiques à la sûreté et à la sécurité.

Mme Aymée Rogé. Et moi pas davantage.

M. Edward de Lumley. Moi non plus.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Lorsque survient un événement d'une telle ampleur symbolique et matérielle que celui qui s'est produit au Louvre, que se passe-t-il dans le détail ? Le secrétaire général du ministère réunit-il les Drac ? Nous avons eu connaissance de nombreuses visites d'établissements avec la police et la gendarmerie locales. Pouvez-vous détailler ce point ? Y a-t-il eu une impulsion

nouvelle ? Vous avez évoqué des fiches conseils. Nous sommes preneurs d'informations à leur sujet. Comment fonctionne le dialogue entre les Drac et les établissements ? Nous comprenons que votre pouvoir de coercition est assez limité ; vous cherchez à convaincre, vous avez éventuellement des moyens qui peuvent aider. Mais que se passe-t-il lorsque se produit un événement tel que celui qui s'est produit au Louvre ? L'expérience des Drac est-elle mise en commun d'un coup pour comprendre ce qui se passe ? Y a-t-il eu une réunion des Drac et un renforcement, dans les territoires, des précautions prises dans ce domaine ? Chacun mesure la portée psychologique qu'aurait une succession de vols, laquelle serait du pire effet.

Mme Isabelle Chardonnier. Dès le lendemain de cette triste affaire, les Drac et les préfets ont reçu pour consigne d'identifier les collections à risque. Il a fallu se mettre d'accord sur ce que l'on mettait dans cette catégorie, toutes les œuvres n'étant pas également faciles à emporter et ne présentant pas un égal intérêt pour les malfaiteurs. Les conseillers musées des Drac, épaulés par les CRMH, qui connaissent les sites, ont identifié les collections à risque ainsi que, en leur sein, les interlocuteurs privilégiés en matière de sécurité et de sûreté, en lien avec les collectivités territoriales.

Ce travail a permis aux préfets et à leurs services de prendre la mesure des risques. De nombreuses visites ont été organisées, par les forces de l'ordre, dans les musées et à leurs abords, pour que leurs services en aient une connaissance plus précise qu'auparavant. Cette mobilisation a fait une véritable différence.

Dans un troisième temps, chaque collectivité – je l'ai constaté à Strasbourg – a fait le point sur ses dispositifs de sûreté en vue sinon de les actualiser, du moins de faire preuve d'une vigilance renforcée.

Le dernier échelon est la capacité que nous avons collectivement, dans les Drac, à partager les bonnes pratiques et à homogénéiser notre action. Certes le secrétaire général du ministère nous réunit, mais, entre nous, le réseau fonctionne pour expliciter les niveaux d'expertise ainsi que les situations de risque et partager les bonnes pratiques.

M. Hilaire Multon. Concrètement, une circulaire des ministres de la culture et de l'intérieur a été diffusée et rapidement appliquée. Sous dizaine, nous avons eu une réunion avec le préfet de zone, le préfet délégué à la défense et à la sécurité, les forces de sécurité intérieure et les Sdis (services départementaux d'incendie et de secours), qui, auprès des conseils départementaux, jouent un rôle très important en matière de sécurisation des collections et de gestion des crises. Nous avons été appelés à réaliser, dans un délai d'un mois, un tableau aussi exhaustif que possible des collections à risque pour le service des musées de France. Après avoir moissonné les données auprès des responsables de collections publiques, nous avons procédé à l'évaluation des risques et des vulnérabilités bâtimentaires, à l'identification des aires de surveillance humaine et des aires de surveillance par caméra périmétrique, et à la planification ainsi qu'à la documentation.

Nous disposons d'un outil opérationnel de prévention et d'intervention, le PSBC. Il faut se rendre à l'évidence : tous les musées qui bénéficient de l'appellation « musée de France » n'en sont pas dotés. La plupart le sont, mais des manques demeurent. Nous avons enfin, dans ce travail d'identification, recensé les partenariats et les dispositifs d'accompagnement.

Ainsi, la machine de l'État s'est mise en œuvre très rapidement et a accompli une intense tâche d'audit et d'accompagnement du risque auprès de nos équipes, lesquelles ont moissonné les données en moins de dix jours après le braquage du Louvre. Fin octobre, la réalité des établissements était connue.

Nous disposons désormais d'une cartographie assez fine ainsi que d'un dispositif de prévention et d'intervention en cas de sinistre, le PSBC. Il faut y adjoindre les mesures prises par chaque établissement et, dans certains départements, sous l'autorité des préfètes et préfets, en lien avec les Sdis, les forces de secours et les forces chargées de la sécurité, notamment les pompiers, la mise en œuvre de plans Orsec (organisation de la réponse de sécurité civile) de protection du patrimoine culturel. Trois départements, dont celui du Nord – où nous avons fait plusieurs exercices –, sont dotés de cet outil détaillant la chaîne de décision en cas de survenue d'un sinistre.

Dans le champ du patrimoine culturel, en dix jours, un mois tout au plus, une machine rassemblant tous les acteurs s'est mise en route. J'y inclus les conservatrices et conservateurs des objets d'art dans chaque département, personnes scientifiquement formées que j'évoquais tout à l'heure, qui sont modestement rétribués mais qui jouent un rôle très important d'identification. Ils travaillent quotidiennement avec nous pour identifier les risques, notamment ceux encourus par les objets mobiliers situés hors des musées.

M. Edward de Lumley. La réaction, après le vol au Louvre, a été assez rapide, à la suite du télégramme commun de la ministre de la culture et du ministre de l'intérieur. L'action conjointe de la Drac et de la préfecture de région, qui a coordonné l'action des préfectures de département, a permis d'identifier très rapidement les musées où se trouvent des objets sensibles et d'en dresser une sorte de cartographie.

Mme Aymée Rogé. Il y a énormément de fiches disponibles sur le site du ministère de la culture, et ce depuis longtemps. Sur la prévention du risque de sécurité et sur le détail des questions de sûreté, ces documents, accessibles en permanence, sont destinés à tous les professionnels, quelle que soit leur structure de rattachement.

En cas de vol constaté ou de dégradation, une procédure est prévue. Elle consiste notamment à porter plainte et à ne pas modifier la disposition des lieux pour permettre l'enquête. Dans la foulée du télégramme interministériel et de la réunion des Drac, des listes très détaillées ont été dressées dans chaque Drac – j'étais alors en poste à la Drac de Bourgogne-Franche-Comté. Les conseillers musées et

les CRMH, ainsi que, en ce qui me concerne, le service régional de l'archéologie, ont identifié les collections les plus à risque à la lumière des typologies d'objets et de la disposition des lieux. Des listes des musées et des collections devant faire l'objet d'une attention particulière ont été établies, le périmètre incluant des établissements tels que les églises et les cathédrales ainsi que des lieux atypiques.

Nous avons pris soin de rédiger un descriptif des objets et des collections intelligible par des non-professionnels des musées, dans la mesure où ces listes ont été envoyées aux préfectures de région et de département ainsi qu'aux préfets de zone de défense pour diffusion aux forces de gendarmerie et de police.

Très concrètement, il faut que les forces de l'ordre, si locales soient-elles, puissent identifier des objets, par exemple au sein d'une église. Il en faut donc une description précise et parlante pour que la vigilance soit véritablement partagée, que l'objet soit identifié et que nous puissions, avec le propriétaire, soulever la question soit d'une mise en réserve soit d'un renforcement des moyens de sécurité et de sûreté.

Mme Isabelle Chardonnier. À moyen terme, cet épisode si douloureux a augmenté notre niveau collectif de vigilance en matière de sûreté des collections. Il y a deux jours a été inaugurée une exposition au musée d'art moderne de Troyes : elle présente des collections archéologiques de toute première qualité incluant des objets précieux. L'élaboration et le déploiement des mesures de sûreté ont été anticipés et approfondis, grâce notamment à Missa ; sans ce précédent, notre action n'aurait pas connu une telle ampleur.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pour la clarté de nos échanges, lorsque vous parlez de cartographie, nous sommes bien d'accord qu'il s'agit de l'actualisation d'une cartographie existante ? Ou est-ce un document nouveau ?

M. Hilaire Multon. Nous avons une bonne vision générale et avons précisé la cartographie en raison du surgissement de nouveaux risques, s'agissant notamment des métaux précieux, de l'orfèvrerie et de la numismatique. Nous en avons une assez bonne connaissance par type de collection. Notre mission est d'accompagner le contrôle scientifique et technique des collections. L'événement du Louvre a réactivé une culture de la prévention et a surtout amélioré son partage. Désormais, nos documents d'analyse sont largement étoffés et partagés. L'évolution, à l'échelon départemental, des plans Orsec de protection du patrimoine culturel nous donne une méthode commune d'intervention en cas de crise. Nous en avions les éléments ; désormais, leur formalisation est bien plus ferme. Jusqu'à présent, nous ne disposions que des projets scientifiques et culturels ainsi que des fiches musées de nos équipes, qui connaissent les établissements par la transmission d'informations entre les individus qui occupent ces responsabilités.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je comprends de ce que vous dites que nous possédions auparavant une documentation scientifique, dont l'actualisation a mis l'accent sur la dimension relative aux questions de sécurité.

M. Hilaire Multon. Elle a accru une sensibilité et une attention particulière, partagées en interministériel. On ne partait pas d'une page blanche, mais le crayonné est désormais plus précis et intègre les nouveaux risques avérés depuis quelques mois.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je vous remercie de votre franchise.

Madame Rogé, vous avez évoqué la possibilité d'une mise en réserve. La nouvelle culture, évoquée par M. Multon, a-t-elle permis de resserrer la vigilance, notamment dans les établissements cultuels, qui manquent de moyens financiers ? Ces établissements ont-ils procédé à des mises en réserve d'objets afin d'assurer leur sécurité ?

Mme Aymée Rogé. Nous avons en effet constaté des réactions de ce genre quelques jours après le vol : si les plus grands musées ont immédiatement vérifié leur dispositif de sécurité, certains établissements, plus petits, ont pu faire le choix de retirer les collections susceptibles d'aiguiser les appétits.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pourriez-vous nous en donner un ordre d'idées ?

Mme Aymée Rogé. Je ne voudrais pas être imprécise. Néanmoins, nous avons très rapidement observé des retraits d'objets, par mesure de prudence.

Pour compléter les propos de M. Multon, nous disposons de bases de données patrimoniales – les bases Joconde et Palissy, notamment –, qui répertorient les objets protégés au titre des monuments historiques et les collections des musées. Ce moment très critique a permis de mettre davantage l'accent sur la responsabilité des propriétaires vis-à-vis des collections, en lien avec les autres forces publiques concernées.

M. Hilaire Multon. Nous abordons ici toute la dichotomie qu'il y a entre présenter des œuvres au public et en assurer la sûreté et la sécurité. À titre d'illustration, des mesures de prévention ont été prises en réponse à la vague de vols et de prédations survenue dans l'Avesnois, le Cambrésis et le nord de l'Aisne, où un pacte d'action territorial – le Pacte pour la réussite de la Sambre-Avesnois-Thiérache –, a été engagé. À la suite des vols et des dégradations multiples et réitérées – 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. Les conservateurs départementaux des antiquités et objets d'art sont donc, aux côtés des conservations régionales des monuments historiques, les garants de la protection et de la conservation de ces objets, tous cultes confondus.

Nous pourrions aussi mentionner les projets de plusieurs grands musées pour lesquels la Missa a été sollicitée : la mission a réalisé une étude préalable en

vue de renforcer les mesures de protection – c'est le cas du musée de Chantilly, qui fait désormais partie des musées de France.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Avez-vous visité, monsieur de Lumley, les salles de vidéosurveillance et de sécurité du musée du Louvre – même si j'ai bien compris votre position institutionnelle vis-à-vis de ce musée ?

M. Edward de Lumley. Je n'en ai pas eu l'occasion, ni précédemment ni depuis les événements, n'étant pas concerné par ces questions.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Avez-vous eu l'occasion de le faire dans d'autres grands établissements du même type ?

M. Edward de Lumley. Il m'est arrivé, dans mes fonctions antérieures au sein du Centre des monuments nationaux, de me rendre dans des grands monuments dotés de systèmes de sécurité, de caméras et d'un centre de vidéosurveillance. Néanmoins, je n'en ai pas eu l'occasion depuis que j'ai pris mes fonctions à la Drac d'Île-de-France.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous arrive-t-il, dans le cadre de vos missions, de visiter la salle de vidéosurveillance d'un établissement de moins grande ampleur ?

M. Edward de Lumley. Lorsque je me déplace dans des musées territoriaux, la question de la sécurisation est généralement évoquée parmi celles liées aux enjeux de l'établissement : que ce soit en lien avec les travaux envisagés, avec les mesures de sécurité prévues dans ce cadre, ou sur le plan du récolement des collections et de la restauration, lorsqu'un musée souhaite l'implication de la Drac en matière de restauration ou d'acquisition.

M. le président Alexandre Portier. J'ai bien noté qu'en matière de gouvernance vous ne pouviez pas être présents dans tous les établissements, mis à part les EPCC. Cependant, vous siégez au sein des écoles de formation des professionnels de la culture et du patrimoine. Avez-vous observé, ces dernières années, une évolution des contenus de formation et, éventuellement, une meilleure intégration des questions de sécurité et de sûreté ?

M. Hilaire Multon. En effet, l'association des directeurs de Drac dispose d'un siège à l'Institut national du patrimoine (INP) – que j'occupe depuis quelques mois, après avoir remplacé un collègue –, notre présidente et le secrétaire général du ministère étant attentifs à ce que notre expérience territoriale soit mise au service des politiques publiques du ministère. Toutefois, nous n'avons pas suffisamment de recul.

Les conservateurs et les restaurateurs du patrimoine sont confrontés à des enjeux importants, y compris sur le plan des ressources humaines et du management, et à la nécessité de travailler auprès des élus et d'assumer des responsabilités de direction lorsqu'ils choisissent d'exercer dans un établissement

territorial. C'est pourquoi l'INP a créé, il y a un an, un parcours de direction : lorsque l'on exerce des responsabilités dans un musée de petite taille, il ne suffit pas d'être un excellent scientifique ou historien de l'art, ni d'être diplômé de l'École du Louvre, l'École nationale des Chartes ou avoir exercé en collectivité ; il faut aussi traiter des questions de sécurisation.

Je n'ai pas une connaissance suffisamment fine des cours proposés pour vous dire si la formation a été renforcée dans ce domaine – mais vous pourriez utilement interroger le directeur de l'INP ou la direction des études sur ce point. Toutefois, les enjeux de sûreté et de sécurité reposent sur la connaissance des collections, c'est-à-dire le récolement décennal, et sont parties prenantes de la formation assurée à l'INP par le corps d'enseignants et les intervenants extérieurs. On a souvent dit de l'INP qu'il était l'équivalent de l'ENA dans le domaine de la culture, même si ce n'est pas tout à fait le cas puisqu'il couvre le champ du patrimoine et des métiers de la responsabilité des collections, ce qui inclut les régisseurs et les restaurateurs. Par conséquent, toutes les procédures liées aux sinistres et aux risques impliquant la sûreté et la sécurité sont pleinement intégrées à la formation.

De nombreux conservateurs territoriaux et directeurs de centres d'art et d'institutions culturelles suivent ce parcours de direction, ce qui contribue certainement à fluidifier le dialogue avec les différentes collectivités propriétaires des collections publiques muséales.

M. le président Alexandre Portier. Nous vous remercions pour la qualité de ces échanges très ouverts et pour la clarté de vos propos, très pédagogiques.

7. Audition du préfet de police et de responsables du ministère de l'intérieur (5 février 2026 à 9 heures)

La commission auditionne, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1 100 du 17 novembre 1958), M. 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* (1).

M. le président Alexandre Portier. Nous poursuivons nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées en recevant ce matin M. Patrice Faure, préfet de police, M. Vincent Annereau, chef du service opérationnel de prévention situationnelle de la préfecture de police, Mme Coline Hrabina, conseillère partenariats de sécurité, M. Philippe Chadrys, directeur national adjoint de la police judiciaire et le colonel Jean-Baptiste Félicité, chef de l'office central de lutte contre le trafic des biens culturels.

Vous êtes des professionnels de la sécurité. Nous avons besoin de comprendre comment un vol comme celui du Louvre a pu être possible. Ce vol a ému beaucoup de Français, par son côté spectaculaire et par sa dimension symbolique. Il touche un lieu emblématique de l'histoire de France, à forte visibilité internationale, qui renvoie pour les uns à des souvenirs d'enfance, pour d'autres à des passions culturelles et patrimoniales. Le sujet n'a laissé personne indifférent et il nous a semblé essentiel que la commission des affaires culturelles et de l'éducation s'en saisisse, pour comprendre ce qui s'est passé le 19 octobre 2025 et pour en tirer des leçons générales en matière de politiques publiques pour la sécurité de l'ensemble des équipements français. Il ne faudrait pas en effet que le Louvre soit l'arbre qui cache la forêt et que l'on oublie les milliers d'équipements – musées locaux ou territoriaux, châteaux publics et privés, chapelles, églises – qui peuvent faire l'objet de convoitises, de dégradations ou de vols. Le Louvre est un cas exceptionnel, mais aussi un cas d'école qu'il est important de creuser pleinement.

Cette audition obéit au régime de celles d'une commission d'enquête, tel que prévu par l'article 6 de l'ordonnance n° 58-1 100 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires. Cet article impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(M. Patrice Faure, Mme Coline Hrabina, M. Vincent Annereau, M. Philippe Chadrys et M. Jean-Baptiste Félicité prêtent successivement serment.)

Monsieur le préfet, vous avez indiqué devant le Sénat avoir pris connaissance du schéma directeur des équipements de sûreté du Louvre sous la

(1) https://assnat.fr/ApFOJO

direction de Jean-Luc Martinez. Aviez-vous jugé le plan de renforcement des dispositifs de sécurité extérieurs suffisant ?

M. Patrice Faure, préfet de police. Sans vouloir me dégager de ma responsabilité, je vous rappelle que je suis arrivé à mes fonctions quasiment le jour du cambriolage. Il m'était donc difficile de connaître l'ensemble des dispositifs.

Le sujet des schémas, procédures et autres plans soulève toutefois la vraie question de ce que nous faisons ensemble. 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. Si vos personnels et les personnels du musée ne connaissent pas l'immobilier, mais aussi les us et coutumes de chacune des infrastructures et des sociétés, privées le plus souvent, qui assurent la sécurité à l'intérieur de l'établissement, le dispositif reste fragile. On peut avoir le plus beau plan de prévention, la plus belle synergie interne, tant qu'on n'a pas travaillé, répété, fait des exercices ensemble, tout cela reste fragile.

Cela n'enlève rien à la qualité des travaux menés chez les uns et les autres, mais les regards croisés *in situ* permettent d'améliorer le temps de réaction, l'anticipation. Travailler sur un plan papier ou informatisé n'est pas suffisant pour garantir le maximum de sûreté et de sécurité des infrastructures et des objets qu'elles renferment.

M. le président Alexandre Portier. Le schéma directeur conçu à partir de la présidence de M. Martinez ne vous semblait donc pas suffisant.

M. Patrice Faure. Je n'ai pas dit cela. Mais dans tous les cas, un plan reste un plan.

M. le président Alexandre Portier. Il peut y avoir de mauvais plans.

M. Patrice Faure. Bien sûr, mais un plan d'intervention n'est valide qu'à partir du moment où il a été testé à plusieurs reprises, ce qui n'est pas le cas. Nous devons – c'est la mission confiée à ma collaboratrice Coline Hrabina – développer avec l'ensemble des infrastructures, notamment les musées, des relations construites, entre des personnes – pas uniquement sur le papier –, afin de pouvoir tester les procédures. Le meilleur plan du monde ne pourra pas être exécuté le jour J si les différents intervenants ne se connaissent pas.

M. le président Alexandre Portier. Le fait que le plan n'ait pas été testé est une forme d'insuffisance. Tout n'a pas été fait pour que le schéma soit robuste. On n'est pas allé au bout de ce qui aurait pu être fait.

M. Patrice Faure. Oui, c'est une forme de conclusion. C'est d'ailleurs ce que la cheffe de mission ici présente est en train de développer : une relation partenariale, qui n'ait pas lieu qu'une fois tous les cinq ans. Il faut que nous

travaillions avec l'ensemble des musées pour que cette relation existe en dehors du jour où un incident se produit.

M. le président Alexandre Portier. Depuis le 19 octobre, nous assistons à un jeu de renvoi de ballon, dans la presse comme lors des auditions. Chacun renvoie la balle tantôt vers la direction du musée, tantôt vers un ministère, la Ville de Paris ou les services de police, en essayant d'expliquer ce qu'il a bien fait et ce que l'autre a mal réussi. Le plus navrant pour le public est d'en tirer le sentiment que personne n'est jamais responsable de rien. L'un de nos sujets d'interrogation est donc de comprendre, au-delà du cas du Louvre, qui est responsable de quoi dans la sécurité de ce type d'équipement, afin que nous puissions, s'il y a des trous dans la raquette ou une absence de fluidité, en tirer des leçons générales et nationales.

La police nationale est responsable de la sécurité des abords du Louvre. Trouvez-vous juste d'affirmer qu'il y a eu une erreur dans l'absence de réaction des autorités face à l'installation d'une nacelle sur l'enceinte extérieure du musée, qui a précédé le cambriolage au Louvre ?

M. Patrice Faure. Permettez-moi de rappeler les missions concourantes que la préfecture de police de Paris exerce et qui relèvent des prérogatives du ministère de l'intérieur. Il y a trois sujets : 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.

Dans ce domaine, la préfecture de police a plusieurs champs d'action. Le premier est la sécurisation de l'espace public autour et à proximité des musées – la sécurité interne relevant en premier lieu de l'établissement public lui-même. Sur la voie publique, les agents de l'une des directions de la préfecture de police, la DSPAP (direction de la sécurité de proximité de l'agglomération parisienne), assurent une présence continue, sur la base de rondes et de patrouilles, et s'adaptent ponctuellement en fonction des événements locaux. Cela peut passer, par exemple, par la mise en place, lors des périodes de grande affluence, d'un véhicule comportant un bureau et une infrastructure informatique permettant de prendre des plaintes, de recevoir du public, etc. La préfecture de police dispose d'un vaste panel de dispositifs et d'outils permettant de répondre aux spécificités du terrain et aux enjeux propres à la sécurité de proximité dans l'agglomération parisienne.

Nous effectuons ensuite de la prévention situationnelle. La préfecture de police répond aux demandes de conseils des musées en matière de sûreté. Ces demandes sont instruites par le service opérationnel de prévention situationnelle (Sops), qui est à la disposition de tout un chacun – tout le monde le connaît à Paris. Il vient en appui, pose un œil neuf sur les installations – musées, églises, bâtiments publics autres… – et émet des préconisations. C'est une activité d'audit, d'expertise, fournie par des agents formés et expérimentés, y compris sur l'anticipation du risque terroriste. J'en profite pour vous signaler que la BRI-PP (brigade de recherche et d'intervention de la préfecture de police) travaille main dans la main avec l'ensemble des musées et établit une planification de crise, avec un dossier d'aide à

l'intervention. Cette pratique est bien établie. Elle n'est pas nouvelle et fait partie de la culture de l'anticipation chère à la préfecture de police.

Reste enfin le volet de la police judiciaire et notamment de la lutte contre le trafic illicite de biens culturels, assez médiatisée ces derniers mois. La préfecture de police dispose d'un service spécialisé au sein de la direction de la police judiciaire : le groupe de répression des vols d'objets d'art.

Sachez que je joue peu au ballon. Je ne cherche donc pas à envoyer la balle chez les uns ou les autres mais, comme vous, à optimiser le dispositif afin que ce type d'événement n'arrive plus. La sûreté et la sécurité d'un musée, y compris de ses accès, relève de sa compétence, comme c'est le cas pour chaque ERP (établissement recevant du public). C'est vrai pour toute infrastructure publique. Cela vaut pour le musée du Louvre et s'applique à chacun des ERP, sur la plaque parisienne comme sur l'ensemble du territoire national.

S'agissant des abords, la préfecture de police est compétente sur toute la voie publique. Vous me demandez s'il est normal qu'un camion équipé d'une nacelle ait pu se trouver le long d'une façade : la réponse est évidemment non. Il y a là une faille de sécurité. On aurait pu imaginer un obstacle physique, une borne par exemple, qui empêche tout véhicule d'accéder à la façade. À l'Élysée par exemple, des bornes sont disposées partout à l'extérieur pour empêcher les véhicules d'accéder aux façades. D'autres établissements publics sont équipés de ce type de dispositif. Le cambriolage du Louvre a mis en lumière ce manque qui fait maintenant l'objet de l'attention de tous, mais trop tard.

Nous disposons enfin sur la plaque parisienne, en plus de nos agents, d'un réseau de 90 000 caméras vidéo, qui ne bénéficient pas de l'intelligence artificielle (IA). Trois salles opérationnelles sont installées à la préfecture de police, avec des agents publics qui scrutent l'ensemble des vidéos. Il n'est évidemment pas possible d'avoir un agent derrière chacune des caméras. On procède donc par défilement d'images pour observer ce qui se passe et capter d'éventuelles infractions sur la voie publique, dans les transports en commun, etc. Si nous avions pu utiliser l'intelligence artificielle pour détecter des mouvements anormaux, les images du Louvre auraient bien évidemment été repérées et l'alerte encore plus rapide. Force est toutefois de constater que les services de police sont intervenus dans des délais extrêmement courts.

M. le président Alexandre Portier. Nous sommes d'accord sur le constat et le diagnostic : il n'est pas normal qu'un camion ait pu accéder à cet endroit. Qui aurait pu et dû anticiper et installer un obstacle physique pour l'en empêcher ? Quel maillon a dysfonctionné ?

M. Patrice Faure. S'agissant de la préfecture de police, je peux vous dire où il pourrait y avoir des failles dans le dispositif de sécurité.

Pour moi, le problème tient bien sûr au fait que le camion ait pu accéder au lieu, mais aussi probablement à un manque de dialogue entre nous sur l'existence

d'éventuels travaux. Si des travaux sont réalisés à l'intérieur de l'infrastructure, nous n'avons pas à en connaître. En revanche, lorsqu'ils sont effectués à l'extérieur, sur la voie publique, nous devons en être informés. Il y a peu de temps, un week-end, il y a eu trois camions de travaux le long du Louvre : évidemment, je me suis renseigné pour être sûr qu'il s'agissait réellement de travaux ! Je pense que les gestionnaires de l'établissement public, au fil de son histoire et de ses aménagements, auraient probablement pu détecter cette faille.

M. le président Alexandre Portier. La première responsabilité incombe donc à la direction du musée, dans la protection de ses accès.

M. Patrice Faure. Assurer la sécurité de ses accès relève en effet de la compétence de chaque ERP.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez indiqué qu'aucune des 90 000 caméras de vidéoprotection installées à Paris ne bénéficiait de détection périmétrique.

M. Patrice Faure. Des travaux sont lancés, ma collègue y travaille avec le Sops : c'est effectivement une faille, ou plutôt un point d'amélioration possible. D'un autre côté, il faut aussi tenir compte du nombre de policiers qui patrouillent au quotidien. Force est de constater que lorsque l'incident a eu lieu, les policiers sont arrivés en moins de trois minutes.

Concernant le périmètre, il y a probablement des améliorations à apporter sur l'ensemble des façades, mais le sujet est avant tout d'empêcher l'accès le long des façades. Il ne vous aura pas échappé qu'il y a beaucoup de travaux dans Paris : une camionnette garée le long d'une façade est une situation que l'on croise quotidiennement, ce qui explique qu'elle soit passée totalement inaperçue.

M. le président Alexandre Portier. Nous ne remettons pas en cause le travail individuel des agents, qu'ils soient du Louvre ou de la police. Ils ont fait preuve de réactivité, aussi bien en interne qu'en externe. Nous souhaitons simplement savoir si la procédure a fonctionné comme elle aurait dû pour permettre à chacun de remplir correctement sa mission.

Par ailleurs, si nous sommes heureux de vous recevoir, c'est parce que nous savons que vous répondrez aux questions, contrairement à d'autres, car cela fait partie de l'éthique attachée à votre fonction.

Compte tenu des moyens dont on dispose, il est frappant d'entendre que les caméras installées à Paris ne permettent pas de détection périmétrique. Des communes de taille beaucoup plus modeste se sont déjà engagées sur cette voie. Qu'est-ce qui a bloqué ? Ce n'est pas une question d'argent. Est-ce un blocage politique ? La Ville de Paris s'y oppose-t-elle ?

M. Patrice Faure. Je suis désolé de ne pouvoir vous répondre, dans la mesure où je viens de prendre mes fonctions.

En matière de caméras vidéo, le territoire est très maillé et leur nombre augmente chaque année. Chacune des évolutions de la ville – dans sa structure, dans ses circulations… – conduit la préfecture de police à améliorer ou à réaménager l'implantation des caméras. Un nouveau marché public a été lancé, puisque le précédent est devenu caduc, afin d'améliorer encore le dispositif avec plusieurs milliers de caméras supplémentaires. Tout cela ne se fait pas en une journée. Les nouveaux matériels vont bien sûr prendre en compte les failles détectées et les besoins nouveaux. Compte tenu par exemple de l'augmentation du nombre de pistes cyclables et pour sécuriser les cyclistes et les piétons, nous avons besoin de caméras nous permettant de voir le flux de véhicules de façon différente. Ainsi, même si l'implantation des caméras a été pertinente, cette pertinence peut évoluer, en fonction notamment de la structuration des voies de circulation dans Paris. Lorsque vous n'avez plus qu'une voie de circulation automobile au lieu de quatre, voire aucune, vous avez autre chose à regarder que des véhicules et il est nécessaire de changer la disposition des caméras.

M. le président Alexandre Portier. La Ville de Paris a-t-elle montré une opposition à la détection périmétrique ?

M. Patrice Faure. Je n'en ai pas eu connaissance. Je ne vois pas pourquoi elle l'aurait fait.

M. Alexis Corbière, rapporteur. La commission d'enquête n'aborde pas seulement la question du Louvre, mais plus largement celle de la protection du patrimoine national et de la sécurisation des musées. Nous profitons néanmoins de votre présence – notamment la vôtre, monsieur le préfet – pour revenir en particulier sur cet événement. Nous avons bien saisi que vous étiez arrivé quasiment au moment du cambriolage – ce qui vous fournit un alibi presque parfait ! – mais il va de soi que mes questions s'adressent non à vous mais à l'institution que vous représentez.

Ma première question peut sembler anecdotique, mais le sujet m'a intéressé lorsqu'il a été abordé au Sénat. Qui a lancé l'alerte le jour du cambriolage ? Plusieurs versions circulent : s'agit-il d'un cycliste présent sur place, ou du dispositif Ramsès ? Ensuite, qui est intervenu ? Pouvez-vous détailler le déroulement des événements à la seconde près ?

M. Patrice Faure. Pour être précis, je vais reprendre les éléments qui ont été notés. La nacelle a stationné à 9 h 30 sur un trottoir proche mais à l'extérieur de l'enceinte du Louvre. La police a été informée à 9 h 36 et le premier véhicule de police est arrivé à 9 h 39. L'appel du cycliste signalant un élément anormal a été passé à 9 h 36, tandis que l'alarme Ramsès est déclenchée à 9 h 37. La fiche d'intervention créée automatiquement par Ramsès a été la première prise en compte par le commissariat, qui a engagé immédiatement les quatre équipages les plus proches, dès 9 h 37. À 9 h 39, les policiers sont sur place.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Le cycliste a-t-il appelé la police ? Quelle est l'articulation entre les forces de l'ordre et le dispositif interne au musée du Louvre ? Comment les choses se coordonnent-elles ?

M. Patrice Faure. Tout ce qui est à l'intérieur du Louvre relève de la compétence stricte des personnels de l'établissement, autrement dit des sociétés de gardiennage du musée. Bien évidemment, dans le cadre d'une action terroriste par exemple, nous interviendrions immédiatement dans le musée.

S'agissant de l'alerte donnée à l'extérieur, j'ignore si le cycliste a contacté le 17 ou directement l'agent de sécurité du musée. Toujours est-il qu'il circulait et a remarqué qu'il se passait quelque chose – ce qu'aurait pu voir une caméra dotée de l'intelligence artificielle, qui peut être programmée pour informer à l'instant T d'un mouvement anormal, tout comme elle peut, si le cadre législatif le permet, être utilisée dans la gestion et la détection des mouvements de foule. Cela aurait permis une automatisation de l'alerte.

Les quatre équipages de police sont donc arrivés sur place, entrant dans le musée et cherchant à l'extérieur. Les véhicules impliqués ont été très rapidement identifiés et – je salue le travail de la police judiciaire – les personnes suspectées d'être les auteurs du cambriolage assez vite interceptées et placées en prison.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous avons tous vu des images, entendu les sirènes arriver et accélérer le départ des cambrioleurs. Que se passe-t-il exactement à 9 h 39 : la police entre-t-elle au musée ou arrive-t-elle sur les lieux avec les sirènes que nous entendons ? Vous semblez indiquer que la police est d'abord entrée dans le musée avant de chercher le lieu où se déroulait le cambriolage, perdant ainsi encore quelques minutes.

M. Patrice Faure. Je ne pense pas que des minutes aient été perdues. Les quatre premiers équipages sont arrivés, suivis par des renforts. Les policiers ont fondu sur le Louvre, certains se sont rendus dans la partie périmétrique, tandis que d'autres allaient au contact de celles et ceux qui se trouvaient dans le Louvre et qui seuls disposaient des éléments sur le cambriolage.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'en reviens au schéma directeur, qui me semble être un fil rouge. Y a-t-il des échanges entre la préfecture de police et le musée dans le processus de son élaboration ? S'agissant de questions de sécurité, on peut imaginer que cela nécessite une expertise de la part de la préfecture. L'établissement du Louvre interroge-t-il vos services, ne serait-ce que pour avoir des conseils, un regard sur le schéma directeur, ou le document est-il établi par le musée en totale autonomie ?

Mme des Cars explique que lorsqu'elle est arrivée à la direction du Louvre, en septembre 2021, elle a remis sur l'ouvrage le schéma directeur élaboré par son prédécesseur. Se pose évidemment la question de la pertinence de cette remise à plat. À ce stade, je ne dispose pas de l'ensemble des éléments pour me prononcer, ni dans un sens ni dans l'autre. Néanmoins j'aimerais comprendre pour quelles

raisons le travail effectué pendant des années au sein du musée, par des gens que j'imagine sérieux, a-t-il été remis en question à l'arrivée de la nouvelle directrice ? Cela a fait perdre un temps précieux et peut être l'un des éléments expliquant que le niveau de sécurité de l'établissement n'ait pas été à la hauteur.

Car il ne l'était pas sur toute une série d'éléments. Nous avons visité le poste de sécurité du Louvre et vu les images fournies par la caméra du quai François-Mitterrand : sans même parler de disposer de l'IA, il serait déjà bien de pouvoir distinguer autre chose sur l'écran qu'une sorte de brouillard ! Nous avons constaté un niveau de médiocrité du matériel assez saisissant.

M. Patrice Faure. La situation en matière de responsabilité est assez simple. Quand vous êtes propriétaire d'un appartement, vous pouvez envisager de le sécuriser avec une alarme : vous faites établir des devis pour l'implantation d'un certain nombre de capteurs, puis décidez ou non de faire installer le système. Si vous êtes cambriolé alors que vous n'avez pas installé d' alarme, ce n'est pas de la faute de la police, qui mène l'enquête ensuite.

De la même manière, la responsabilité du schéma relève de la stricte compétence du gestionnaire de l'établissement. Nous mettons à disposition de celles et ceux qui administrent et gèrent des établissements publics les spécialistes du Sops, qui peuvent les conseiller. Toutefois, le conseilleur n'est pas le payeur : comme chez un particulier, si l'établissement trouve le devis d'une infrastructure sécurisante, avec des capteurs, des caméras et une alarme, trop important, s'il s'estime suffisamment en sécurité pour ne pas l'installer, c'est son choix. La police n'est pas en cause, cela procède d'un choix individuel.

Quoi qu'il en soit, le Sops prodigue son expertise et ses conseils au quotidien, y compris auprès d'entreprises privées. Pendant la période de Noël par exemple, des bijoutiers nous ont demandé de les conseiller en matière de la sécurisation. Nous sommes un service public, donc au service du public. Il est extrêmement important de le rappeler.

M. Vincent Annereau, chef du service opérationnel de prévention situationnelle de la préfecture de police. Le service opérationnel de prévention situationnelle n'a pas été consulté lors de l'élaboration du schéma directeur des équipements de sûreté du Louvre. Je suis très clair là-dessus. Est-ce à dire que nous n'en avons jamais eu connaissance ? Non. Les grandes lignes nous en ont été communiquées en 2023, sous la forme d'un PowerPoint.

Le Sops réalisait alors une étude sur le fonctionnement du service de nuit du Louvre. Dans ce cadre, nous avions relevé une fragmentation dans l'organisation de la sûreté, notamment la nuit, ainsi qu'une obsolescence du matériel, que vous avez constatée *de visu*, au niveau par exemple du PC (poste de contrôle) sécurité. L'architecture vidéo, comme celle de la sûreté en général, n'était pas satisfaisante. Nous nous sommes donc fait communiquer le schéma directeur des équipements de sûreté pour savoir si les faiblesses relevées par nos référents sûreté étaient bien

prises en compte par la nouvelle direction. C'était manifestement en partie le cas, avec un échéancier de mise en œuvre courant jusqu'en 2029. La direction du Louvre avait bien pris en compte la nécessité de moderniser, de renforcer et de rénover l'architecture de sûreté du bâtiment, tant sur le plan humain, donc dans son organisation, qu'au niveau des matériels.

Ont-ils commencé à réagir depuis les faits ? M. le préfet de police a indiqué qu'il n'était pas normal qu'un camion ait pu stationner au droit de la façade. Depuis le cambriolage, le Louvre a pris attache avec les services municipaux et le Sops pour que l'ensemble de l'enceinte soit entouré par du mobilier urbain, pour éviter qu'un camion puisse aborder la façade et stationner au droit. Je tiens à souligner qu'une des recommandations du guide de la sûreté adressé par le ministère de la culture à l'ensemble des musées est de prévoir du mobilier, ou en tout cas un dispositif interdisant à tout véhicule de stationner au droit du bâtiment.

Le Sops entretient des relations assez soutenues avec le Louvre puisque nous sommes intervenus à huit ou neuf reprises sur le site pour aborder différents éléments de sûreté, dont les points d'inspection et de filtrage, la lutte antiterrorisme, avec notamment des exercices avec la BRI, ou encore les dispositifs anti-véhicules-béliers, qu'ils ont commencé à installer.

Qui est coupable, ou plutôt responsable ? Beaucoup de gens le sont. Tout d'abord, nous ne disposons pas de l'aide de l'intelligence artificielle. Pourquoi ? Parce que son utilisation est strictement limitée – la loi de 2023, qui l'a autorisée au moment des Jeux olympiques, n'a pas été prolongée. Le Louvre n'a par ailleurs pas véritablement protégé son enceinte. Quant aux services de police, ils n'ont peut-être pas tiré les leçons du passé.

En 2019 en effet s'était produit au centre national d'art et de culture Georges-Pompidou un fait présentant un mode opératoire particulier : à 3 heures du matin dans la nuit du dimanche au lundi, des individus avaient pris une nacelle et découpé une plaque sur laquelle figurait une œuvre de l'artiste Banksy. C'était sur un parking, mais ils avaient pu stationner quasiment au droit du musée. Dans les dernières recommandations que nous avons formulées sur instruction de M. le préfet de police, nous avons justement demandé au musée Beaubourg de prévoir des dispositifs empêchant les véhicules de stationner au droit du bâtiment, car lui non plus n'avait pas vraiment appliqué cette recommandation.

M. le président Alexandre Portier. Nous mesurons le fossé existant entre les risques encourus par un équipement comme le Louvre et la faiblesse des dispositifs mis en place. Notre but n'est pas de chercher des coupables ; nous ne sommes pas juges et ne cherchons pas à l'être. Nous croyons en la séparation des pouvoirs. Nous souhaitons en revanche comprendre ce qui, institutionnellement, marche ou ne marche pas.

Les moyens budgétaires engagés par le Louvre après l'élaboration du schéma directeur étaient-ils correctement dimensionnés et proportionnels aux

besoins d'équipement constatés ? On peut faire un très beau schéma, mais si l'on n'engage que 20 % des crédits nécessaires, c'est un peu juste.

M. Vincent Annereau. Le Sops n'a pas été consulté et ne connaît pas l'enveloppe budgétaire consacrée aux moyens de sûreté. Nous savons simplement qu'ils ont été pris en compte.

L'important est de s'inscrire dans une nouvelle dynamique de rapprochement entre les services de police et les musées, ce qui est en train d'être fait.

Le service opérationnel de prévention situationnelle intervient auprès des musées à leur demande, après accord de M. le préfet de police, pour produire une étude. Nous pouvons aussi intervenir dans un cadre réglementaire, en vertu de l'article R. 114-1 du code de l'urbanisme. Nous sommes vraiment à leur disposition. Les événements nous apprennent toutefois que nos relations sont sans doute trop ponctuelles et manquent de régularité et de perspective. Nous sommes en train, au sein de la préfecture de police, d'y réfléchir pour proposer de nouveaux outils de pilotage, en lien avec l'ensemble des services de sûreté des musées parisiens mais aussi avec la Missa (mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit), même si elle est faiblement dotée, et l'Oppic (opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture). Il existe plusieurs interlocuteurs avec lesquels nous pourrions nouer des partenariats intéressants et en tout cas stimulants.

M. le président Alexandre Portier. La préfecture de police n'est donc pas consultée au moment de l'élaboration du schéma : elle n'en a connaissance qu'en cours de route et pas forcément de manière systématique. Vous n'avez aucun moyen de donner l'alerte si les moyens engagés par l'établissement sont insuffisants pour assurer sa sûreté et la protection des œuvres et des visiteurs.

M. Patrice Faure. C'est une évidence. Nous pouvons apporter du conseil, une expertise, mais nous n'avons pas le pouvoir d'exiger que nos prescriptions soient appliquées. Nous sommes en train de réfléchir avec ma collègue à la possibilité de changements réglementaires pour devenir prescriptifs.

Lorsqu'il s'agit d'anticiper des inondations à Paris, nous pouvons prescrire des travaux, qui deviennent obligatoires. Pour les musées, ce n'est pas le cas. Ainsi, 48 heures après mon arrivée, j'ai demandé que l'on écrive à tous les musées à propos de la reconduction des arrêtés préfectoraux relatifs à la vidéosurveillance. Je l'ai dit, nous sommes au service du public, mais nous ne nous y substituons pas : force est de constater qu'un certain nombre de musées, en retard dans cette procédure, n'ont toujours pas pris contact avec nous. Peut-être faudrait-il passer à un schéma, comme celui appliqué pour les inondations, dans lequel nous serions prescriptifs. Les services de la préfecture de police, le Sops en particulier, peuvent être sollicités, ils peuvent faire un constat, mais les choses s'arrêtent là. Certes, le conseilleur n'est pas le payeur, mais s'agissant d'établissements publics, notamment de musées d'État, on pourrait imaginer passer à une dimension prescriptive.

M. le président Alexandre Portier. Dans le domaine culturel et patrimonial, on est capable de fixer des objectifs en matière de politique d'acquisition d'œuvres, d'indiquer quelle part du budget annuel d'un établissement doit y être consacrée. Il est frappant de constater qu'il n'est pas possible de préciser quelle part du budget doit être allouée à la sécurisation du bâtiment et des œuvres. Le décalage est flagrant. On a l'impression d'être chez les Shadoks, à acheter des œuvres d'un côté sans assurer leur protection de l'autre. C'est assez étrange. J'ai bien noté votre remarque sur la dimension prescriptive des choses.

Vous avez évoqué le fait que chacun doive prendre sa part de responsabilité. Cela concerne en particulier le législateur. Quelles évolutions de la loi seraient nécessaires pour exploiter le plein potentiel de l'IA, afin de donner à la préfecture de police tous les leviers pour empêcher ce genre de scénario ?

M. Patrice Faure. Il ne s'agit pas d'aller vers une reconnaissance faciale, ce n'est absolument pas le sujet. 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.

M. le président Alexandre Portier. La législation interdit en effet certaines choses dans ce domaine. Des débats sur ce sujet peuvent avoir lieu dans d'autres cadres, devant la commission des lois par exemple. Il est normal que nous soyons très nuancés sur ces questions. La reconnaissance faciale suscite une prudence légitime, tout comme les possibilités de croisements entre des plaques d'immatriculation et des données personnelles. En revanche, le cadre légal n'empêche pas de détecter la présence anormale d'un véhicule aux abords d'un établissement comme le Louvre : on peut, techniquement et légalement, vérifier qu'aucun véhicule ne stationne dans l'espace en question ou n'y effectue de manœuvre inappropriée, comme rouler à contresens par exemple.

M. Patrice Faure. Mais nous ne pouvons pas le suivre automatiquement, ce qui serait pourtant techniquement possible.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Avant le coup d'arrêt mis par Mme des Cars, aviez-vous porté un regard sur le schéma directeur précédent ?

S'agissant du schéma actuel, vous indiquez l'avoir examiné. Quelle forme cela a-t-il pris ? Y a-t-il eu un échange de correspondances, des recommandations écrites ?

Vous dites avoir relevé des obsolescences, mais aussi des points pris en compte par le nouveau schéma. Pouvez-vous préciser ? Quelles recommandations aviez-vous formulées, et quelles évolutions avez-vous notées ? Cela nous permettrait de comprendre pour quelles raisons le schéma directeur précédent a été abandonné et pourquoi on consacre autant de temps depuis 2021 à en élaborer un nouveau. Y a-t-il dans les recommandations que vous avez formulées – et qui nous intéressent, *a fortiori* si elles sont écrites – des éléments touchant au cambriolage, relatifs par exemple au stationnement autour du musée ou à la galerie d'Apollon ? Sur ce dernier point, êtes-vous concernés par les histoires de grille derrière la vitrine, d'épaisseur du vitrage, etc. ? Avez-vous entendu parler du célèbre rapport Van Cleef & Arpels effectué quelques années auparavant, qui semblait annoncer quasiment le scénario du cambriolage ? Bref le regard que vous avez porté sur le nouveau schéma directeur était-il différent de celui porté sur le précédent ?

M. Vincent Annereau. S'agissant du schéma directeur des équipements de sûreté précédent, c'est-à-dire avant 2021, le Sops n'en a pas eu connaissance, ni au cours de son élaboration, ni une fois qu'il a été rédigé. Il ne nous a pas été communiqué.

Le second schéma directeur nous a été transmis sous la forme d'un PowerPoint qui en présentait les grandes lignes.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il ne s'agissait donc pas du schéma directeur en tant que tel.

M. Vincent Annereau. Il s'agissait d'une présentation du schéma. Peut-être aurions-nous pu ou dû nous faire communiquer le schéma directeur lui-même. Nous n'en avons pas éprouvé le besoin dans la mesure où nous avons constaté qu'il prenait en compte nos recommandations, visant notamment à moderniser et à uniformiser l'outil informatique.

Il existait en effet au sein du Louvre une dizaine de logiciels, mais aucun logiciel d'hypervision. Cela signifie que quand une anomalie était détectée, par exemple une alarme qui se déclenche, il fallait, pour voir ce que filmait la caméra, se rendre sur un autre poste informatique. Il n'y avait pas non plus de hiérarchisation : le poste central de sûreté n'avait pas la main sur les postes zonaux. Certains personnels faisant leur ronde la nuit n'étaient pas équipés de systèmes Dati, dispositif d'alarme du travailleur isolé. Par ailleurs, la personne chargée de l'ensemble des pannes pouvant survenir la nuit au sein du bâtiment se trouvait dans une pièce isolée, séparée du PC sécurité, ce qui ne paraît ni très sain, ni très sûr. Cet employé, chargé notamment de surveiller le système électrique du bâtiment, était, pour des raisons techniques, placé dans une pièce à part, à un étage différent du PC sécurité. Nous avions donc demandé que l'organisation soit rationalisée. Manifestement, l'ensemble de ces mesures étaient programmées dans le schéma directeur des équipements de sûreté.

M. Lionel Duparay (DR). Certains éléments dans vos propos corroborent la vision que nous avons eue, notamment lors de la visite du PC sécurité, concernant l'obsolescence – y compris organisationnelle – des locaux, des automatismes de transmission de l'information, le non-contrôle entre les différents PC.

Je souhaite revenir au jour J. Toute occupation du domaine public, notamment dans le cas de travaux sur la voie publique ou en proximité, doit donner lieu à un arrêté spécifique. Des services doivent être prévenus et des autorisations données. Qui avait la responsabilité de donner cette autorisation : la Ville de Paris, la préfecture de police ? Comment se déroule la procédure d'autorisation d'occupation du domaine public ? Qui a la responsabilité d'en effectuer le contrôle, de vérifier la conformité des délais, des dates, des mètres carrés d'occupation ? L'intelligence artificielle permettrait de faire automatiquement le lien entre les autorisations données et l'occupation observée, de voir si cette dernière est licite ou illicite et de faire éventuellement intervenir les personnes idoines.

Un parallèle peut être effectué avec les plans communaux de sauvegarde (PCS) élaborés dans nos communes avec les forces de l'ordre et les forces de sécurité civile, notamment les pompiers. Vos recommandations visaient notamment à installer une sorte de cordon sanitaire autour des musées pour éviter vols et dégradations. Or cela peut être antinomique avec le besoin des pompiers ou des forces de sécurité d'intervenir au plus près des bâtiments. La coordination globale est donc très importante.

Il est étonnant d'apprendre que le schéma directeur de sûreté du Louvre vous a été communiqué lors d'une réunion, sur un PowerPoint forcément parcellaire. Je suppose que la directrice avait eu connaissance du précédent schéma et de ses recommandations, puisqu'elles ont été reprises, mais elles sont restées à l'état de recommandations. Comme vous l'avez expliqué, il appartient à la direction du musée de les prendre en compte ou pas. À partir du moment où vous émettez des recommandations, est-il envisageable d'utiliser la voie hiérarchique – en passant non par le ministère de la culture, mais par celui de l'intérieur – pour faire remonter au ministre celles de vos préconisations qui vous paraissent incontournables, s'apparentant quasiment à des injonctions même si vous n'avez pas le pouvoir d'en faire ? Les informations remontent-elles jusqu'au ministre de l'intérieur, pour ensuite faire l'objet de discussions en interministériel ?

M. Patrice Faure. Il n'existe aucune prescription. C'est la raison pour laquelle j'évoquais précédemment les modifications à apporter à notre façon de travailler, grâce au *drill*. Il faut impérativement que nos équipes, celles du musée, mais aussi les pompiers puissent s'entraîner assez souvent ensemble, afin que les gens se connaissent et que les personnels du musée, au niveau de la direction comme des entreprises délégataires de la sûreté et de la sécurité intérieures ou de l'incendie, aient conscience des failles.

Un papier reste un papier. Un PowerPoint, un schéma en trois dimensions ou un film ne serviront à rien si les caméras ne sont pas changées, si le poste de

sécurité n'est pas équipé, s'il faut débrancher des fils pour visionner les retours d'une caméra ou si les images sont totalement floues. En l'absence de texte nous autorisant à effectuer des prescriptions, à imposer des travaux, le *drill*, c'est-à-dire des entraînements *in situ*, avec les différents personnels impliqués, notamment au sein des musées et à la mairie de Paris, est la seule façon de faire prendre conscience des enjeux et de faire en sorte que nous puissions, collectivement, améliorer la sûreté et la sécurité des musées.

Nous pouvons effectuer des prescriptions dans le cadre des plans de lutte contre les inondations. Vous avez par ailleurs évoqué avec raison les plans communaux de sauvegarde. Il faut que nous puissions imposer des choses : c'est la conclusion à laquelle ma collaboratrice et moi sommes arrivés assez rapidement. J'ai rédigé, 48 heures après mon arrivée, une lettre de rappel relative aux arrêtés préfectoraux sur la vidéosurveillance : force est de constater que l'immense majorité des musées concernés n'y ont toujours pas répondu. Mais je n'ai aucun pouvoir de leur imposer quoi que ce soit.

J'ajoute que pouvoir prescrire serait pour nous une contrainte, car cela supposerait de vérifier, d'imposer. Ce serait une charge de travail supplémentaire ; mais peu importe.

Un musée est un ERP responsable de l'ensemble de son dispositif humain, matériel, informatique et immobilier. On peut faire tout ce qu'on veut : si les besoins et les recommandations ne sont pas pris en compte, rien ne se passe. Il est possible que ce qui est nécessaire soit impossible à assumer financièrement pour l'établissement, mais cet aspect ne relève pas de la compétence de la préfecture de police de Paris. On peut le regretter, mais c'est partout pareil, à Paris comme ailleurs.

L'exemple des plans communaux de sauvegarde est le bon, car il s'agit d'un dispositif que les élus locaux et l'ensemble de la sphère politico-administrative maîtrisent, sur lequel on travaille en permanence et qui donne lieu à un dialogue nourri, permanent et constructif. Cela ne gêne personne. Or aucun dispositif similaire n'existe pour la sécurité et la sûreté des musées. Ce n'est que par là que nous pourrons apporter une solution pérenne et efficace. Sinon, on va continuer à discuter pendant des années.

M. Lionel Duparay (DR). Lors de la visite du PC sécurité, nous avons vu que les caméras de vidéoprotection captaient des images de l'extérieur. Les particuliers ou les bailleurs sociaux ne peuvent filmer que l'intérieur de leurs locaux et non l'extérieur. En l'occurrence, des caméras appartenant au musée filment des images de l'extérieur, qui relève de la préfecture de police. Le musée en a-t-il l'autorisation ? Sous quel angle ? Comment s'effectue la coordination ?

Sans doute, les caméras ont plus de vingt ans, les images sont floues et nous avons cru comprendre que certaines caméras avaient même été oubliées ou n'étaient plus reliées au système. Mais, en matière de contrôle, tous les musées sont-ils en

conformité avec les autorisations préfectorales, qui sont opposables ? Auriez-vous la possibilité d'effectuer une injonction, de demander aux établissements de vous transmettre leurs données afin de savoir si leurs installations sont conformes à l'arrêté originel. Des sanctions pourraient alors être prises, comme dans le cas d'un particulier qui filmerait l'extérieur.

M. Patrice Faure. Vous avez raison. C'est pour cela que j'ai parlé des arrêtés préfectoraux de vidéosurveillance, qui n'étaient pas et ne sont toujours pas à jour. Il existe probablement chez nous une faille en matière de contrôle. J'ai donc décidé de ne pas attendre que notre public nous sollicite et d'aller vers lui. Force est de constater que la réponse n'est pas venue. Nous allons donc aller la chercher. C'est une évidence.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je découvre que la préfecture peut faire des préconisations et ne pas être entendue. Vous manque-t-il un outil ? Je suis un citoyen normal, je considère qu'un arrêté préfectoral s'impose et qu'il faut le respecter, sous peine d'être en général sanctionné. Or vous effectuez des préconisations et beaucoup de musées n'y répondent pas. Le législateur devrait-il réfléchir à la possibilité de vous doter d'outils nouveaux, vous permettant d'être entendus lorsque vous faites des préconisations ? En l'occurrence, il y a un danger dans le fait de ne pas appliquer vos recommandations. Avez-vous pointé des établissements – peut-être n'allez-vous pas les citer, pour ne pas inciter les voleurs à s'y intéresser ! – dont vous considérez qu'il s'y pose une question de sécurité de patrimoine et d'inaction de la part des responsables ?

M. Patrice Faure. On en revient au fait que nous devons pouvoir être prescriptifs. Dans un délai de cinq, dix, quinze, vingt mois, à définir en fonction de la gravité des éléments constatés, l'ERP devrait répondre physiquement, informatiquement, humainement aux injonctions qui pourraient lui être faites.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Une sanction est-elle possible si un établissement fait le mort, ne répond pas, ne prend aucune mesure correspondant aux prescriptions que vous avez faites ?

M. Patrice Faure. Si les textes changeaient, nous pourrions par exemple fermer l'établissement, comme nous le faisons pour un ERP qui ne respecte pas la sécurité incendie.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous n'avez donc pas les moyens de fermer l'établissement, ni de le sanctionner s'il ne vous répond pas. Vos préconisations peuvent rester lettre morte, sans effet.

M. Vincent Annereau. Je n'irais pas jusque-là, dans la mesure où l'autorisation relative à la vidéoprotection des musées vaut pour cinq ans. Elle est délivrée par une commission départementale présidée par un magistrat, lequel peut, au bout de cinq ans, solliciter l'établissement si ce dernier n'a pas demandé une nouvelle autorisation, mais aussi se rendre sur place et suspendre l'autorisation.

Les recommandations de la préfecture de police ont de la force dans un cas de figure : quand un musée effectue des travaux soumis à la délivrance d'un permis de construire. S'il s'agit d'un ERP de 1re ou de 2e catégorie ou si M. le préfet de police l'estime nécessaire, une étude de sécurité publique doit être produite à l'appui des travaux. Cette étude a pour objet d'abord d'analyser les risques encourus par le site et de préciser les menaces, ensuite de décrire le contexte urbain dans lequel se situe l'établissement, et enfin, cette troisième partie étant la plus importante, de présenter les réponses apportées aux menaces – par l'architecture, par l'organisation de la sûreté. Lorsque la commission de sécurité publique se réunit pour la délivrance du permis de construire, le Sops, qui intervient pour évaluer l'étude de sécurité publique, peut émettre un avis défavorable.

Cela peut paraître théorique, mais on se rend compte dans les faits que cela peut avoir de la portée. Ainsi, le centre national d'art et de culture Georges-Pompidou, qui est en travaux, ne relevait pas *stricto sensu* d'une étude de sécurité publique. Au vu des événements, M. le préfet de police a demandé qu'une telle étude soit produite ; des recommandations ont ainsi été formulées par le Sops et ont été prises en compte par les responsables de Beaubourg. Elles visent par exemple à centraliser la fermeture des ouvrants, à opacifier les rez-de-chaussée ou à prévoir du mobilier urbain pour ceindre l'ensemble du bâtiment.

Schématiquement, il existe deux cas de figure : soit on est dans le cadre légal et réglementaire lié à l'article L. 114-1 du code de l'urbanisme, auquel cas une étude de sécurité publique est produite et les recommandations peuvent avoir un effet dissuasif ; soit on se situe dans un cadre d'audit et les recommandations sont formelles et peuvent demeurer lettre morte.

M. le président Alexandre Portier. Sans trahir l'intention du rapporteur, il me semble que la question sous-jacente était de savoir s'il y aurait besoin de changements législatifs ou éventuellement réglementaires. Vous avez évoqué l'article L. 114-1 : devrait-il être revu pour renforcer le caractère prescriptif ?

M. Vincent Annereau. Il pourrait en effet être intéressant d'inscrire les recommandations que nous formulons lors des audits dans un cadre plus prescriptif. C'est une piste.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je profite de la présence de M. Félicité, chef de l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels (OCBC), pour dézoomer un peu et avoir un regard sur les chiffres actualisés du nombre de vols, tentatives de vol et actes de dégradation au sein des musées de France. Observe-t-on une évolution depuis une cinquantaine d'années ? Disposez-vous, au-delà des recensements numériques, d'un système de gradation de la gravité des infractions constatées permettant une évaluation qualitative et diachronique ? Constatez-vous des menaces nouvelles ou allez-vous nous apprendre que, même si le vol du Louvre est très spectaculaire, il se situe dans une continuité de faits classiques ? Notre commission a pour ambition de faire des préconisations qui ne se limitent pas au

Louvre mais s'appliquent à la protection du patrimoine dans tous les musées. Est-elle justifiée ou pas ?

M. Jean-Baptiste Félicité, chef de l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels. L'Office a été créé voici cinquante ans dans un contexte, déjà, de recrudescence des vols commis dans les musées, les églises et les châteaux. Nous avons pu constater des phénomènes cycliques. Je ne dispose toutefois pas de chiffres sur cinquante ans. La légitimité de l'OCBC est, comme pour tout office central de police judiciaire, de centraliser le renseignement et les infractions de façon thématique pour constituer une expertise et de partager l'analyse et les renseignements avec les services étrangers, notamment dans les canaux de coopération internationale, avec Interpol à l'origine, puis avec l'agence européenne Europol.

L'Office dispose d'un suivi chiffré, qui n'est pas une statistique officielle publiée par le service de statistiques du ministère de l'intérieur. Il existe en effet quelques difficultés. Un vol de biens culturels est souvent qualifié par une infraction générale : vol simple, vol en bande organisée. Dans la remontée des vols, la création du « vol de biens culturels » est relativement récente. Elle s'accompagne d'une peine aggravée ; auparavant un vol simple avec un tableau décroché dans un musée ne pouvait être sanctionné pénalement que d'une faible peine.

Depuis 1995, nous disposons d'un fichier des objets d'art volés, sous forme d'un thésaurus, une base d'images nommée Treima (thésaurus de recherche électronique et d'imagerie en matière artistique) qui nous permet de reconnaître des objets volés lorsque nous les découvrons en perquisition ou sur le marché de l'art. Le but est de vérifier, grâce aux marques particulières de l'objet, qu'il s'agit bien de l'objet volé tel jour à tel endroit. Il nous faut donc, pour alimenter cette base, un dépôt de plainte et une photo. En l'absence de photo, un dépôt de plainte ne permet pas d'alimenter cette base des objets volés, qui est notre mémoire et nous permet d'améliorer la surveillance des transactions en ligne, qu'il s'agisse de ventes aux enchères ou entre particuliers, sur des plateformes françaises ou étrangères. L'existence de la base légitime cette centralisation. Nous avons aussi besoin de consolider à la main les chiffres des vols, en vérifiant dans le traitement des antécédents judiciaires, dans le fichier des vols, la présence d'objets qui peuvent y être insérés.

Lorsque je suis arrivé à l'Office, l'observation des chiffres remontait à 2011. Ils portent sur les vols au préjudice des musées, des lieux de culte, des châteaux, des galeries, des magasins et autres habitations. Nous nous sommes aperçus que des chiffres avaient déjà été publiés dans des documents plus anciens, notamment autour de 2009 et 2005. Nous avons finalement pu remonter le fil jusqu'à 1993.

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. En 2025, on a enregistré 23 vols.

L'Office est centré sur le trafic et les vols de biens culturels. Si l'on effectue une requête par lieu dans la statistique officielle des infractions, appelée état 4001, on trouvera toutes les infractions constatées dans des musées. Ce n'est pas pertinent, puisqu'il pourra s'agir aussi d'agressions ou de vols d'objets communs – ordinateur, caméra, etc. – qui ne relèvent pas de notre compétence.

Nous ne recensons en outre que les vols commis. Lors d'une tentative de vol en effet, il est difficile de déterminer, à partir de l'effraction d'une porte, si les auteurs venaient voler des biens culturels ou tout autre chose. Ainsi, une tentative de vol dans un musée en Bourgogne a été médiatisée à l'automne : les auteurs venaient-ils voler des objets antiques, gallo-romains, ou une collection de mode, plus récente et plus prestigieuse ?

Depuis 1993, les vols commis dans les musées n'ont pas dépassé la cinquantaine, par an, ce qui reste modéré en matière de statistiques par rapport à des phénomènes de masse. L'impact de ces vols est néanmoins important. Vous en rappeliez l'aspect symbolique, historique, qui rend le préjudice difficile à chiffrer. C'est pourquoi l'Office a été créé en 1975, par un arrêté cosigné par le ministère de la culture. L'OCBC est chargé d'étudier, en collaboration avec le ministère de la culture, la direction centrale de la sécurité publique, devenue direction nationale de la sécurité publique, et la direction générale de la gendarmerie nationale, les mesures de protection des biens culturels et de prévention des vols. Nous menons ainsi un travail en partenariat avec le ministère de la culture ainsi qu'avec la Missa depuis sa création dans les années 1980-1990. L'Office est plutôt orienté vers la recherche de renseignements, les enquêtes et l'analyse des modes opératoires.

En 2025, les vols dans les musées ont certes concerné la plaque parisienne – musée du Louvre et Muséum national d'histoire naturelle – mais ils sont répartis pour le reste sur tout le territoire national, touchant des zones beaucoup plus rurales. Des vols ont ainsi été commis dans un musée de Langres, la Maison des Lumières Denis Diderot, le lendemain du vol au Louvre, ou encore au musée du Désert, à Mialet dans le Gard. Sur les quelque 1 220 musées et 10 000 espaces muséaux de France, il est donc difficile d'anticiper où pourraient se dérouler les faits.

Notre analyse nous permet néanmoins de confirmer un point assez évident : les vols en réunion avec effraction visaient plutôt des biens précieux du fait des matériaux – or, pierres précieuses – ainsi que de la porcelaine chinoise. Un vol de porcelaines chinoises s'est ainsi produit au musée Adrien Dubouché de Limoges.

Pour 2025, nous avons identifié neuf vols de haute intensité, les quatorze autres étant de plus faible intensité. Nous n'avons pas de système de cotation pour classifier ces vols. Les typologies distinguent des vols internes – dont certains médiatisés, impliquant des agents de sécurité, voire des conservateurs –, des vols d'opportunité – où un visiteur prend un tableau, le met dans son sac et s'en va – et des vols plus astucieux, avec un mode opératoire élaboré. Des manuscrits, des livres anciens de littérature russe, ont ainsi été volés dans des bibliothèques européennes

par des équipes spécialisées de pays d'Europe de l'est, avec remplacement par un fac-similé.

La pénétration de la criminalité organisée, notamment étrangère, est identifiée depuis longtemps. Les derniers faits ne portent pas forcément l'empreinte de groupes criminels étrangers : nous avons plutôt l'impression de reconnaître, dans leur organisation, des modes opératoires du narcobanditisme français.

M. Alexis Corbière, rapporteur. On observe donc une stabilité du nombre de vols. J'imagine que les termes haute et basse intensité font référence, pour le premier, à l'organisation préalable du cambriolage et pour le second à des situations de chapardage, moins sophistiquées.

Il semblerait que la nature des objets visés se modifie : on cible moins les tableaux, beaucoup plus difficiles à écouler sur le marché parallèle ; en revanche l'or, les diamants et les porcelaines chinoises font l'objet d'un intérêt nouveau, avec une intensité de préparation particulière. Est-ce exact ?

M. Jean-Baptiste Félicité. C'est vrai en partie, même si du point de vue statistique l'anomalie réside, pour 2025, dans la concentration sur deux mois, septembre et octobre, de sept vols dans des musées, avec des vols en réunion – dont un à main armée, à Sarran, le dimanche avant le cambriolage au Louvre. Pendant les gardes à vue des quatre auteurs impliqués et interpelés pour ce vol à main armée, un cambriolage s'est déroulé dans le même musée, avec un préjudice important.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Voyez-vous un point commun entre tous ces vols ou est-ce une coïncidence ? Vous avez évoqué des éléments extérieurs, étrangers : y a-t-il une activité particulière de la part de gens qui financeraient des groupes pour voler des objets ? Quel est le lien ?

M. Jean-Baptiste Félicité. La vocation de l'Office est d'avoir une analyse nationale des phénomènes et de trouver des points communs. Sur une petite zone, on peut voir des points communs entre des actes rapprochés. Les vols dans les musées sont peut-être moins concentrés. Sur certaines typologies de lieux, comme les bibliothèques, il est possible d'avoir une analyse plus générale et parfois d'identifier un réseau. Les faits que je viens d'évoquer, sur lesquels l'Office est cosaisi, font l'objet d'enquêtes en cours ; je ne pourrai donc pas les détailler. Sur d'autres faits de 2024-2025, nous constatons une articulation, avec un échelon de commanditaires, un recrutement d'exécutants par des messageries cryptées, une recherche d'objets coûteux, souvent plus pour leur valeur sur le marché des métaux précieux que pour leur valeur historique, ce qui est destructeur pour le patrimoine.

Nos enquêtes nous permettent en outre de faire le lien entre les vols et le marché, qui nécessiterait peut-être un meilleur contrôle. En 2025, une quarantaine de lieux de culte du Sud-Ouest ont par exemple été victimes de vols d'objets d'orfèvrerie, et une trentaine dans les Hauts-de-France. Une partie du butin a été écoulée dans des boutiques de rachat de métaux précieux. Peut-être faut-il creuser le sujet du contrôle de ces établissements, qui sont assujettis à différentes

réglementations, dont la tenue d'un registre des mobiliers d'occasion, dit registre de police, et des mesures antiblanchiment contrôlées par les douanes.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Lorsque vous constatez une nouvelle menace, une intensité renforcée dans un domaine, disposez-vous – même si les lieux de culte ne relèvent pas de la même réglementation que les musées – d'un fichier permettant d'alerter les établissements potentiellement concernés ? Avez-vous la possibilité d'effectuer ce type d'intervention ?

M. Jean-Baptiste Félicité. Nous sommes en lien toutes les semaines avec la Missa, y compris sur des signalements de personnes suspectes paraissant faire une reconnaissance dans un musée en inspectant son système de caméras. Nous sommes amenés à réagir sur de tels faits. Des services étrangers peuvent aussi nous donner des informations sur la préparation d'un vol. Nous avons ainsi pu déjouer fin 2019 une tentative de vol contre le château de Fontainebleau, qui visait des porcelaines chinoises. Le groupe criminel organisé était constitué d'auteurs espagnols, accompagnés d'un logisticien chinois, peut-être commanditaire. Les faits viennent d'être jugés.

La concentration d'événements à l'automne nous a conduits à produire avec le Sirasco (service d'information, de renseignement et d'analyse stratégique sur la criminalité organisée) une note flash diffusée à tous les services de police et de gendarmerie afin de les sensibiliser au phénomène. Cela a été partiellement médiatisé.

L'OCBC est constitué d'une trentaine de personnes, mais dispose sur l'ensemble du territoire national de quatre-vingt-dix correspondants en police et en gendarmerie, que nous cherchons à informer plus particulièrement des différents phénomènes de vols, de faux en matière d'art, mais aussi de pillages archéologiques, la difficulté tenant dans ce cas au fait que le patrimoine volé n'est pas toujours connu et inventorié.

M. Alexis Corbière, rapporteur. L'Office compte donc une trentaine de personnes pour 1 200 musées. Il travaille avec la Missa, dont les moyens sont encore plus restreints. Gagneriez-vous à disposer de davantage de moyens ?

M. Jean-Baptiste Félicité. La vocation de l'Office n'est pas de traiter toutes les enquêtes sur le territoire national, mais de concentrer la remontée de l'information pour analyser les modes opératoires. Nous nous positionnons sur les dossiers les plus complexes, présentant un caractère international. Un peu plus d'effectifs serait peut-être utile, mais il faut qu'ils soient formés. Le contentieux est assez technique et nécessite du temps. Nous essayons aussi de développer les outils. Il ne s'agit donc pas juste d'une question d'effectifs.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous disposez d'agents très compétents dans le domaine de l'art, d'experts capables de faire des évaluations. Il va de soi que cela suppose une formation, une ultraspécialisation des fonctionnaires de police.

M. Jean-Baptiste Félicité. Ils sont généralement recrutés en raison de leur appétence pour le sujet, puis acquièrent et développent de l'expérience par une sorte de compagnonnage au sein de l'Office.

M. le président Alexandre Portier. Lors de nos auditions, des responsables de sécurité ont évoqué l'évolution, depuis quelques décennies, des lieux pouvant recevoir des pièces à forte valeur : les banques ne conservent plus de sacs de billets, les bijouteries sont de plus en plus sécurisées, davantage manifestement que les musées. Les musées sont-ils devenus le maillon faible de la protection des objets de valeur ?

M. Philippe Chadrys, directeur national adjoint de la police judiciaire. Je souhaite tout d'abord apporter un complément de réponse sur les effectifs. L'OCBC fait partie de la direction nationale de la police judiciaire. C'est un office très spécialisé, au même titre que l'Ofast (Office français antistupéfiants) ou l'Ofac (Office anti-cybercriminalité), qui travaille en synergie avec l'ensemble des autres offices et avec des moyens apportés par exemple par les BRI, par le service interministériel d'assistance technique et par le réseau territorial de la police judiciaire qui permet – police ou gendarmerie – de travailler en cosaisine. L'OCBC ne travaille pas seul, avec ses trente agents. Dans le cas du Louvre par exemple, nous avons été cosaisis dans la matinée avec les effectifs de la police judiciaire de la préfecture de police de Paris pour travailler également sur le dossier. C'est un travail en synergie.

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. Les commanditaires en revanche peuvent être spécialisés. On a beaucoup parlé de vols de porcelaines chinoises : le phénomène n'est pas observé uniquement en France, mais aussi dans d'autres pays européens. La coopération internationale, par exemple avec nos collègues belges, permet de mener des investigations communes et d'identifier les voleurs.

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. Évidemment le risque zéro n'existe pas. Nous avons affaire 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. Nous sommes face à la difficulté de concilier l'ouverture au public et la nécessaire sécurisation.

Une étude synthétique réalisée par un responsable de sûreté du British Museum met 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. Dans l'affaire de Paray-le-Monial, des tableaux avaient ainsi été retrouvés dans un canal, abandonnés par les malfaiteurs car ils n'avaient pas de valeur marchande, mais uniquement une valeur culturelle qui ne les intéressait pas forcément.

Les vols commis dans les bibliothèques, dont l'affaire des œuvres de Pouchkine qui avait été traitée par l'OCBC, sont d'un autre ordre, tout comme les vols de porcelaines chinoises, derrière lesquels on voit systématiquement poindre des Chinois.

Le risque zéro n'existe pas. 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.

Outre cette difficulté, nous ne sommes pas non plus à l'abri du risque pour les personnes, les responsables des musées, comme cela a pu se produire à une époque pour les responsables d'agences bancaires. Ces situations sont plus compliquées à gérer, car elles ne relèvent pas des mesures de sûreté du bâtimentaire. Le risque existe.

Il faut avoir une approche globale. On a beaucoup parlé de mesures de sûreté et de statistiques. Le rôle de l'Office est aussi – cette mission figure dans son décret de création – de s'inscrire dans une approche globale de sensibilisation des acteurs privés, mais aussi et surtout publics, au trafic d'œuvres d'art dans son intégralité. Il faut également faire de la prévention. Nous intervenons régulièrement dans les écoles de police et auprès de partenaires, dont les musées, pour essayer de développer une approche globale alliant sensibilisation, prévention, renseignement criminel et enquête une fois les faits commis. La coopération européenne est également extrêmement importante pour avoir une vue d'ensemble sur le trafic d'œuvres d'art. De nombreuses ventes se déroulent sur internet, avec le développement de sites de ventes aux enchères. Nous devons donc avoir une vision sur les réseaux d'écoulement d'œuvres d'art.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous avez évoqué des commanditaires. Observez-vous une activité nouvelle de la part de gens habitant à l'étranger, en Chine par exemple, ayant une certaine fortune et effectuant des commandes d'objets contenant des métaux précieux, notamment vers notre pays qui est riche en patrimoine ? Voyez-vous poindre cela avec une intensité particulière, nouvelle ? Pensez-vous que cela va augmenter ? S'agit-il d'une nouvelle menace ?

M. Philippe Chadrys. Nous retrouvons globalement dans les affaires que nous traitons l'intégralité de la typologie des groupes criminels organisés, qui s'intéressent à un moment ou à un autre aux vols dans les musées, mais aussi dans les châteaux et les églises.

On observe par exemple une forte présence de groupes criminels russophones. Les vols d'ouvrages de Pouchkine ont été commis par des équipes de Géorgiens. Nous avons également vu apparaître des groupes criminels organisés ukrainiens, qui agissaient dans l'ensemble de l'Union européenne, dans les salles de ventes et les musées. Ils volaient par exemple des tableaux, de manière non pas violente mais astucieuse. Des groupes criminels roumains ou moldaves ont été interpelés pour des vols commis dans des châteaux, sur l'ensemble du territoire national, en revendant l'or dans les boutiques de rachat d'or en France, elles-mêmes tenues par des groupes d'origine pakistanaise. Des objets issus de vols commis dans des églises de la région rouennaise ont été découverts en Roumanie. Des groupes criminels organisés hongrois sont apparus dans des dossiers de vols d'objets d'art traités par l'OCBC. Les groupes criminels chinois se sont toujours intéressés aux œuvres d'art. Les Chinois sont très présents sur le marché de l'art, avec des vols très ciblés, mais aussi des achats légaux, par des ressortissants chinois, de porcelaines notamment.

Des groupes criminels traditionnels, issus des banlieues ou de la communauté des gens du voyage, sédentarisés ou non, se livrent également traditionnellement à des vols dans des châteaux. Je me souviens par exemple, il y a plus de trente ans, d'un vol commis au musée de la Renaissance d'Écouen par deux casseurs professionnels issus de la communauté des gens du voyage, qui ont livré des œuvres qui ont finalement été retrouvées aux Pays-Bas.

Nous sommes face à toutes les typologies de la criminalité organisée.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous parlez de grands moyens et d'explosifs, mais le cambriolage qui s'est produit au Louvre donne le sentiment d'une grande simplicité d'exécution. Cette apparente facilité témoigne-t-elle d'un dysfonctionnement ou est-elle le fruit d'une succession de malchances ?

M. Philippe Chadrys. Il y a rarement de malchance en la matière. Il est certain en revanche que les faits se sont déroulés très vite. Quand on regarde les choses avec un peu de recul, on peut se demander comment cela a été possible mais il faut comprendre qu'il s'agit d'actions préparées, commises par des gens dont c'est le métier, par des criminels. Le vol a pris environ trois minutes. Souvent, les choses simples fonctionnent. Les cambrioleurs ont utilisé un véhicule volé et deux tronçonneuses et on peut comprendre qu'il soit compliqué pour les agents présents à l'intérieur du musée, qui ne sont pas armés, d'intervenir face à des personnes déterminées munies de tronçonneuses. Je n'évoquerai pas – il en a été largement question en début d'audition – la problématique de la sûreté du bâtiment et des extérieurs. Le fait est que, même si, une fois les faits commis, la manœuvre peut sembler très simple, elle a toutefois nécessité une organisation et des vols de

véhicules, a eu lieu au bon moment et au bon endroit, et s'est déroulée très rapidement.

L'épée de Charles X volée au musée du Louvre en 1976 n'a toujours pas été retrouvée. Il s'agissait en l'occurrence d'un vol à main armée. Tout s'était passé très vite. À l'époque où des individus s'attaquaient à des fourgons blindés ou à des banques à l'aide d'explosifs, cela ne durait que quelques minutes. C'est effectivement simple, mais efficace.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Sans doute ma question est-elle trop ouverte. Ce que je veux dire, c'est que les objets magnifiques exposés dans la galerie d'Apollon peuvent être la cible de voleurs ; que les diamants, l'or, les matières précieuses suscitent de plus en plus d'intérêt ; qu'on a déjà vu l'utilisation d'une nacelle ou d'un échafaudage pour cambrioler le Louvre ; et que, même si vous n'êtes pas au courant, le rapport interne fait par Van Cleef & Arpels alertait sur ce point de faiblesse. Il est toujours facile de réécrire l'histoire, mais une telle facilité pour accéder à des objets aussi exposés et aussi précieux surprend. C'était le sens de ma question. Votre réponse est courtoise vis-à-vis du Louvre, mais dans le schéma directeur actuel – le précédent ne vous ayant pas été soumis – ces éléments n'ont pas été discutés avec des professionnels comme vous. On y aurait pourtant sans doute gagné. Qu'en pensez-vous ? Peut-être n'avez-vous pas envie de développer ce point.

M. Philippe Chadrys. L'Office, comme les services de police dans leur ensemble, est à disposition pour donner un éclairage de professionnels. Notre spécialité n'est pas la sûreté bâtimentaire ni la sûreté des musées en général, mais nous participons à ces actions qui font partie de nos missions. Nous sommes à disposition. La suite n'est pas de notre responsabilité.

Globalement, les chiffres des vols sont en forte baisse depuis vingt ans, qu'il s'agisse des musées, des églises ou des châteaux. C'est probablement parce que les musées se sont équipés petit à petit. Nous n'effectuons pas d'études de sûreté, mais il est sûr que les vols diminuent. Il y a quelques années, il y avait de très nombreux vols dans les églises. Tout le monde pouvait entrer dans les églises, dont certaines recelaient des trésors. Les églises se sont adaptées, ont fermé, ont instauré des mesures de sécurisation et l'on a observé une baisse significative du nombre de vols d'objets de culte. Il est de la responsabilité des établissements, dont les musées, de prendre des mesures, comme l'ont fait les banquiers ou les bijoutiers, même si c'est plus facile.

M. le président Alexandre Portier. Après le vol du 19 octobre a été évoquée l'idée d'installer un commissariat au sein du Louvre. Bonne idée ? Mauvaise idée ? Faisable ou infaisable ?

M. Patrice Faure. D'abord ce n'est pas possible, pour une raison simple : si nous devions répondre positivement, nous aurions des demandes

reconventionnelles de toute part et il faudrait doubler les effectifs de la préfecture de police de Paris assez rapidement.

Une telle mesure aurait par ailleurs l'effet inverse de celui escompté, puisque la simple présence d'une structure policière pérenne, physique, dans l'ensemble immobilier déresponsabiliserait le Louvre dans la sécurisation de son infrastructure.

Nous avons toutefois décidé, en accord avec le Louvre, de mettre davantage à disposition le Pam, ou poste d'accueil mobile, qui est un véhicule offrant une présence policière supplémentaire.

8. 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)

La commission auditionne, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), 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* (1)

M. le président Alexandre Portier. Nous poursuivons ce matin nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées. Nous recevons à cette occasion des élus de la Ville de Paris, des responsables de certains de ses services et des directeurs de musées relevant de la Ville de Paris. Je voudrais donc remercier pour leur présence 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, par ailleurs ancienne députée et ancienne ministre de la culture et de la communication ; Mme Anne-Sophie de Gasquet, directrice générale de Paris Musées ; M. Fabrice Hergott, directeur du musée d'Art moderne de Paris, accompagné de Mme Laurie Szulk, secrétaire générale ; Mme Valérie Guillaume, directrice du musée Carnavalet, accompagnée de M. Antoine Esteve, secrétaire général ; et enfin, Mme Christine Marchandise, secrétaire générale du musée Cognacq-Jay.

Nos travaux d'enquête sont consécutifs au vol intervenu le 19 octobre dernier au Louvre, qui a ému nombre de Français, et de Parisiens en particulier, en raison de son scénario spectaculaire, dans un lieu qui relève de notre histoire nationale. Nous ne sommes pas des juges, nous croyons en la séparation des pouvoirs. En revanche, en tant que parlementaires, nous essayons de comprendre les éventuels dysfonctionnements des politiques publiques, pour chercher des pistes d'amélioration, non seulement pour les musées, mais aussi les chapelles, les églises, les châteaux publics ou privés, les galeries, qui peuvent faire l'objet de vols, de dégradations ou d'attaques bien réelles, même si elles sont moins médiatisées que celles du Louvre.

---

(1) https://assnat.fr/ApFOJO

Le Louvre constitue notre point de départ, mais d'autres établissements parisiens ont eux aussi été concernés. Certains établissements relevant de la Ville de Paris ont ainsi subi des vols, nous y reviendrons.

L'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité. Je vous invite donc à lever la main droite et à dire : « *Je le jure* ».

(Mme Carine Rolland, Mme Karen Taïeb, Mme Aurélie Filippetti, Mme Anne-Sophie de Gasquet, M. Fabrice Hergott, Mme Laurie Szulk, Mme Valérie Guillaume, M. Antoine Esteve et Mme Christine Marchandise, prêtent serment.)

M. le président Alexandre Portier. Nous avons d'abord constaté, au fil de nos échanges, une impression persistante de renvoi de responsabilité entre acteurs. Concernant le vol du Louvre, j'aborde donc directement le cœur du sujet pour avancer clairement. Plusieurs spécialistes du patrimoine ont été surpris du silence de la Ville de Paris. S'agit-il d'un manque d'intérêt ? La Ville ne se sent-elle pas concernée ?

Mme Carine Rolland, adjointe à la maire de Paris en charge de la culture et de la ville du quart d'heure. Je vous remercie de nous accueillir ce matin et souhaite d'abord exprimer mon étonnement face à l'idée selon laquelle la Ville de Paris serait demeurée silencieuse. Nous nous sommes exprimés, tout en respectant les compétences qui ne relèvent pas de notre périmètre, notamment en matière de sûreté et de sécurité. J'ai entendu, ensuite, que certains renvoyaient la responsabilité du vol à l'absence de caméras sur l'espace public, ce qui est inexact. Le vol du Louvre constitue un traumatisme profond, parisien, national et international, tant les œuvres qu'il abrite relèvent d'un patrimoine universel appartenant à chacun. Sa gravité tient aussi à la mise en danger subie par les agents, les visiteurs et l'ensemble des personnes présentes. En résumé, je n'ai jamais eu le sentiment que la Ville soit restée muette. En revanche, elle a respecté les prérogatives et responsabilités de chacun.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Mesdames les élues, quel regard portez-vous sur les cambriolages ?

La commission ne vise pas à nourrir un débat politique, même si le contexte pré-municipal a parfois suscité certaines prises de position, notamment de la part de la ministre de la culture. Quel est le point de vue de la Ville sur ces cambriolages ? Aviez-vous porté des alertes auprès de la direction du Louvre ? Quelles sont les relations entre la Ville de Paris et le Louvre ?

Au fil de ces auditions, nous avons découvert que l'établissement jouissait d'une très grande autonomie, disposant de sa propre gouvernance, sans que la Ville ne siège pour autant à son conseil d'administration, il me semble. Quand des

événements interviennent au musée du Louvre, la responsabilité de la Ville de Paris est peut-être moins significative que certains ont pu le dire.

Mme Karen Taïeb, adjointe à la maire de Paris en charge du patrimoine, de l'histoire de Paris et des relations avec les cultes. Je vous remercie à mon tour pour cette invitation. Dès les premières heures suivant le cambriolage du Louvre, nous avons partagé la sidération de tous les Parisiens et, plus largement, du monde entier devant la rapidité du vol. L'audace de la manœuvre et l'utilisation d'une grue en pleine matinée ont profondément choqué l'opinion publique. Ce traumatisme s'est amplifié lorsque nous avons compris qu'il s'agissait de bijoux historiques d'une grande valeur.

Une fois ce constat posé, vient la question de nos relations avec le Louvre. En tant qu'adjointe au patrimoine, je peux rappeler que nous avons travaillé avec ses experts, notamment lors de l'élaboration du protocole scientifique de restauration des œuvres de Jean Goujon, pour la Fontaine des Innocents. Les échanges sont donc réguliers et sérieux, mais relèvent avant tout d'une coopération scientifique et historique. Le Louvre, institution nationale, est implanté au cœur de Paris, et nous entretenons un dialogue constant.

Mme Aurélie Filippetti, directrice des affaires culturelles de la Ville de Paris. Le Louvre est un musée national, sous la tutelle du ministère de la culture. Toutefois, comme tout établissement public, il dispose d'une autonomie réelle qui lui permet de conduire sa politique interne. Cette autonomie n'efface en rien la responsabilité fondamentale du ministère, qui en assure la tutelle, au même titre que pour l'ensemble des musées nationaux. La Ville de Paris, pour sa part, n'exerce aucun contrôle sur ce qui se passe à l'intérieur du Louvre. Ses relations avec le musée sont d'ordre scientifique, de conservateur à conservateur, mais non des relations de tutelle ou d'autorité.

Lorsque j'analyse aujourd'hui le cambriolage du Louvre en tant qu'ancienne ministre de la culture, je ne peux qu'indiquer qu'un tel événement n'aurait jamais dû se produire, compte tenu des moyens considérables dont dispose ce musée. Il bénéficie de la plus importante subvention du ministère de la culture, avoisinant les 100 millions d'euros, ce qui constitue l'un des budgets les plus élevés pour un musée national. À cette dotation s'ajoutent des ressources propres exceptionnelles, issues de sa fréquentation sans équivalent au monde, de son mécénat, ainsi que du fonds de dotation issue de la licence de marque Louvre Abu Dhabi. Le rapport de la Cour des comptes a d'ailleurs été limpide sur l'usage de cette licence : elle devait permettre de financer des investissements nécessaires dans les musées impliqués dans le partenariat, dont le Louvre lui-même.

Or ces investissements, en particulier ceux qui relèvent du schéma directeur du musée, n'ont pas été réalisés comme ils auraient dû l'être en matière d'entretien, de maintenance et de sécurité élémentaire. C'est d'autant plus incompréhensible que les moyens financiers étaient bel et bien disponibles, ce qui distingue nettement

la situation du Louvre de celle des musées relevant de la Ville de Paris, dont les ressources sont infiniment plus modestes.

M. le président Alexandre Portier. Si je comprends bien, les moyens existaient, mais ils ont mal été employés. Est-ce bien le sens de vos propos ?

Mme Aurélie Filippetti. Absolument. Les experts de la Cour des comptes l'indiquent explicitement : les budgets ont été orientés vers une politique d'acquisition très ambitieuse et vers des expositions temporaires prestigieuses, au détriment du schéma directeur, c'est-à-dire des travaux de base indispensables à la sécurité et à la conservation. Les interruptions récentes d'expositions pour cause de fuites d'eau en sont un symbole frappant.

Sur la question de la sécurité, les lacunes apparaissent tout aussi préoccupantes. Je siège au conseil d'administration des Galeries des Offices à Florence, où l'ensemble des espaces d'exposition sont équipés de caméras de vidéosurveillance. Au Louvre, la galerie où se trouvaient des bijoux historiques ne disposait pas d'un tel dispositif. Cette situation n'est pas acceptable pour un musée de cette importance.

M. le président Alexandre Portier. Aurait-il fallu limiter la politique d'acquisition, lors de ces dernières années ?

Mme Aurélie Filippetti. J'estime que la répartition des moyens aurait dû s'effectuer en fonction des priorités en matière d'entretien du musée et de la sécurité.

M. le président Alexandre Portier. Très concrètement, cela signifie-t-il qu'il aurait fallu réaliser d'autres choix ?

Mme Aurélie Filippetti. La sécurité représente une priorité, qui doit primer sur la politique d'acquisition ou certaines expositions de prestige. Cette réflexion, toutefois, ne peut être portée par le seul musée. Encore une fois, ce sujet aurait également dû être analysé par la tutelle. La responsabilité est partagée avec le ministère de la culture.

M. le président Alexandre Portier. J'en déduis qu'il aurait fallu limiter la politique d'acquisition, mais aussi toutes les initiatives qui relèvent de l'événementiel.

Mme Aurélie Filippetti. Il était nécessaire de prioriser avant tout les travaux de base, c'est-à-dire le schéma directeur, puisque ce musée connaissait des problèmes structurels en matière d'entretien du bâti et que la sécurité était défaillante. Il aurait fallu d'abord et avant tout privilégier la sécurité et la salubrité de l'établissement.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Madame Filipetti, en vous écoutant, je me suis replongé dans les lettres de mission adressées à Mme des Cars et à

M. Martinez. Celle qui était adressée à M. Martinez portait surtout sur des objectifs essentiellement techniques, tels que l'organisation des réserves, la gestion du stockage, les questions opérationnelles. La lettre destinée à Mme des Cars s'inscrit dans un tout autre registre ; elle porte une dimension plus politique, centrée sur le rayonnement du Louvre et l'orientation stratégique de l'établissement. Quel regard portez-vous sur ces différences ?

Mme Aurélie Filippetti. Le Louvre a longtemps poursuivi des objectifs pédagogiques, scientifiques et patrimoniaux, consistant à transmettre, conserver et valoriser les œuvres, comme le font tous les musées nationaux. Mais, ces dernières années, sous l'impulsion du président de la République, sa mission s'est progressivement déplacée vers une logique de rayonnement et de prestige. Depuis la soirée de victoire célébrée dans la cour du musée, cette orientation s'est affirmée. En soi, cette politique de prestige n'a rien de condamnable ; il s'agit de l'un des plus beaux musées du monde. Le problème naît lorsqu'elle s'effectue au détriment de l'entretien du musée et de ses missions fondamentales, dans un contexte où les ressources financières demeurent limitées.

Lorsque j'étais ministre, la lettre de mission au président du Louvre comportait d'autres priorités, notamment celle d'améliorer l'accueil des publics, et en particulier celui des enfants. Je souhaitais qu'une galerie leur soit spécialement dédiée, avec des œuvres à leur hauteur et une médiation adaptée. Cette ambition consistait à améliorer la qualité de la visite du musée.

En effet, le Grand Louvre avait été conçu pour accueillir quatre millions de visiteurs par an, mais en recevait déjà plus de dix millions lorsque j'étais ministre de la culture. Cette surfréquentation dégrade le bâtiment et altère la qualité de la visite. Mon objectif consistait donc à renforcer cette dernière, notamment pour les plus jeunes.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous reviendrons ensuite sur les musées de la Ville de Paris, mais votre question appelle d'abord un éclairage. Depuis l'annonce du projet Louvre Nouvelle Renaissance en janvier 2025, la fréquentation du musée occupe une place centrale. Nous sommes aujourd'hui autour de neuf millions de visiteurs, et l'objectif affiché de douze millions, voire quinze millions, n'est pas anodin. La Ville de Paris a-t-elle été associée à cette annonce ?

Le Louvre demeure une institution nationale, étroitement liée aux décisions du président de la République, tandis que les acteurs locaux, y compris la ville qui l'abrite, sont peu associés. Une telle perspective de croissance n'est pourtant pas sans conséquence pour Paris, qui devra aussi absorber ces trois millions de visiteurs supplémentaires.

Mme Carine Rolland. Comme vous l'avez rappelé, la Ville de Paris ne participe pas à la gouvernance du Louvre. J'imagine qu'il s'agit d'un héritage historique, qui structure encore aujourd'hui les relations entre la capitale et le

musée. Cette absence implique qu'au moment du vol, ce qui a été révélé par la suite – qu'il s'agisse d'éléments financiers, organisationnels ou techniques – ne pouvait être connu de la Ville.

Lorsque le projet Louvre Nouvelle Renaissance a émergé, dans le cadre de la mission confiée à Mme des Cars, les échanges avec la Ville ont cependant été indispensables, car il s'agissait d'intervenir sur l'urbanisme même de Paris. L'organisation des abords du musée, notamment autour de la rue de l'amiral de Coligny et face à l'église Saint-Germain-l'Auxerrois, implique un dialogue étroit entre l'État et la Ville. Le Louvre n'est pas un État dans l'État, et ses transformations engagent nécessairement l'espace parisien.

Je pense notamment à la future entrée liée au projet Louvre Nouvelle Renaissance. Il est par exemple envisagé de placer *La Joconde* à part, pour éviter sa « surconsommation », en recourant à une tarification spécifique, en étant probablement conduit à procéder à des vérifications d'identité. Personnellement, je n'y suis pas totalement favorable. Il s'agit de mon avis, pas d'une prise de position institutionnelle. La décision appartient au Louvre, mais la concertation avec la maire de Paris existe sur ce type d'orientations.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ma question concernait surtout les impacts de cette montée en charge du nombre de visiteurs, dont les conséquences affectent également la Ville, en matière d'accueil touristique, de flux, de saturation de certains quartiers. La Ville de Paris pourrait par exemple alerter sur un niveau déjà très élevé de fréquentation, et sur le risque d'un déséquilibre supplémentaire si l'État encourage une hausse massive des visiteurs.

Mme Carine Rolland. Pour ma part, je ne crois pas à un « appel d'air » mécanique. Une réorganisation interne du Louvre ne fera pas venir, à elle seule, trois millions de visiteurs supplémentaires. Le tourisme parisien est déjà considérable et concentré sur certains secteurs. L'enjeu consiste donc à le diversifier, à fluidifier les déplacements et à limiter les effets de surconcentration nuisibles à la vie quotidienne des habitants.

La Ville de Paris ne peut s'opposer aux décisions prises par l'État pour un établissement placé sous sa tutelle. Cependant, elle doit être associée à tous les aménagements qui auront un impact sur l'espace public. C'est à ce titre que les discussions interviennent, afin de garantir que la ville demeure vivable, accueillante et fluide pour les touristes comme pour les habitants, dans un cadre où la décision finale relève néanmoins de l'État. Je rappelle que si Paris comporte deux millions d'habitants, la ville accueille chaque jour cinq millions de personnes.

Mme Karen Taïeb. Je souhaite ajouter un élément concernant l'implication de la Ville dans l'ouverture de cette nouvelle entrée. Cette porte existait, mais elle est demeurée fermée pendant des années, réduite à un simple parking. Je tiens à rappeler le rôle déterminant de mon collègue, le maire du secteur Paris Centre, Ariel Weil, qui a été particulièrement proactif pour transformer cet

espace. Un véritable dialogue s'est instauré, impliquant la Ville, et plus précisément Paris Centre, afin que cette entrée retrouve une dignité architecturale conforme au Louvre et cesse d'être un chantier permanent.

L'objectif consiste aussi à diversifier les accès pour désengorger le musée, tant les files d'attente dans les souterrains sont interminables. Cette dynamique a sans doute permis d'aller plus loin, et le président de la République a pu s'inscrire dans cette orientation. Lorsque l'on pénètre dans le Louvre, on retrouve d'ailleurs ce constat partagé : un vaste hall saturé, où l'on traverse les œuvres comme dans un flot continu. Dès lors, la notion de temps partagé n'existe plus et la sérénité de la visite s'en trouve en partie affectée. Cette entrée a sans doute pour objet de procurer une plus grande sérénité lors de la visite muséale.

M. le président Alexandre Portier. Madame Taïeb, je souhaite vous interroger sur un point spécifique. Mme Filippetti rappelait à très juste titre que la Ville de Paris n'exerce pas un droit de regard direct sur la gestion de l'établissement du Louvre, qui est statutairement autonome.

Néanmoins, notre travail consiste d'abord à identifier ce qui peut être amélioré afin d'éviter que de tels événements se reproduisent. Nous appliquons cette exigence à nous-mêmes, car plusieurs personnes auditionnées nous ont signalé des contraintes légales ou réglementaires qu'il nous appartient d'examiner. De votre point de vue d'élue, quel levier la Ville de Paris pourrait-elle mobiliser pour renforcer la sécurité du Louvre ? Quelle contribution concrète serait-elle envisageable de la part de la collectivité ?

Mme Karen Taïeb. Vous m'interrogez d'abord sur ce qui peut être fait « de l'extérieur », pour renforcer la sécurité autour du Louvre. Une action a évidemment été entreprise *a posteriori*, puisqu'un certain nombre d'éléments de mobilier urbain ont été installés pour empêcher les véhicules d'accéder aux trottoirs autour du musée.

Nous nous inscrivons ici dans une logique *a posteriori*, qui consiste à combler une faille que l'événement a révélée. Il est évident qu'il faudrait pouvoir agir en amont, afin de prévenir la reproduction d'un tel mode opératoire. Tout le monde en convient, l'incident a été grave et appelle une réaction forte. Mais cette réaction doit s'inscrire dans une réflexion globale. Le risque zéro n'existe nulle part, et il serait illusoire de croire que toutes les situations peuvent être anticipées. En revanche, la Ville de Paris peut renforcer la prévention en installant des dispositifs physiques de protection, en travaillant étroitement avec la direction de la voirie et en intégrant les contraintes spécifiques aux abords des sites patrimoniaux.

Cette démarche n'est pas nouvelle. L'exemple de Notre-Dame est éclairant : après l'incendie, nous avons profondément revu nos protocoles de sécurité incendie pour les édifices cultuels. Nous avons élaboré des procédures précises, fondées sur une meilleure connaissance des œuvres à protéger en priorité et sur une coordination

affinée entre conservateurs, pompiers et personnels présents sur site. Cet événement tragique nous a conduits à perfectionner nos pratiques, pour l'avenir.

M. le président Alexandre Portier. Il ne s'agit naturellement pas pour nous de refaire l'histoire *a posteriori*. En revanche, il serait anormal de ne pas en tirer les enseignements, afin d'améliorer la situation. À ce sujet, je m'interroge : la Ville de Paris dispose-t-elle aujourd'hui d'un schéma d'aménagement de la voirie qui intègre par exemple des notions de prévention situationnelle ?

Mme Karen Taïeb. Il existe des plans d'action et il ne faudrait pas donner l'impression que rien n'avait été entrepris avant le cambriolage. La Ville de Paris dispose d'équipes expérimentées, dont le travail quotidien consiste à assurer la sécurité des habitants, mais aussi des édifices. En ce qui concerne les édifices historiques, vieux de plusieurs siècles, la priorité porte sur la sécurité et l'identification des risques structurels. Je pense notamment à la chute de pierres, des épisodes étant intervenus très récemment à Saint-Sulpice ou à Saint-Louis-en-l'Île. Chaque détection de fissure, chaque incident déclenche immédiatement des analyses, la pose de filets ou la mise en place de périmètres de protection.

À cela s'ajoute bien sûr la sécurité des objets eux-mêmes. Les affectataires assurent aussi une vigilance quotidienne. Malgré ces mesures, nous avons subi de nombreuses dégradations, commises par des personnes atteintes de pathologies mentales. Par définition, il est impossible de les prévenir. En dépit d'une surveillance renforcée, certaines situations restent inévitables.

En résumé, nous œuvrons le plus possible afin que la sécurité des personnes et des biens soit maximale.

M. le président Alexandre Portier. Tel n'était pas le sens de ma question ; nous ne considérons pas que rien n'a été entrepris. Nous cherchons d'abord à comprendre ce qui a été réalisé et ce qui peut encore l'être, en clarifiant les compétences de chacun. Avant d'aborder les autres musées, il reste nécessaire d'éclaircir certains points concernant le Louvre, en restant strictement dans le champ des compétences de la commune. À ce titre, la Ville de Paris dispose-t-elle, pour sa voirie, d'un plan pluriannuel d'équipement et d'investissement ?

Mme Aurélie Filippetti. Comme vous le savez, à Paris, les pouvoirs de police ne relèvent pas de la mairie comme dans les autres communes : la sécurité dépend directement de la préfecture de police. Même si Paris s'est dotée d'une police municipale, la responsabilité première demeure celle du préfet. De même, s'agissant des règles de circulation ou de stationnement sur les axes essentiels à la sécurité et au fonctionnement des institutions, la maire de Paris n'est compétente qu'à condition de respecter les prescriptions édictées par la préfecture pour tout aménagement de voirie. Ainsi, les axes structurants, dont fait partie le quai François-Mitterrand, sont soumis à ces prescriptions de la préfecture de police de Paris et ne relèvent pas d'une compétence pleine et entière de la Ville.

Il en va de même pour la vidéoprotection de l'espace public : la préfecture de police conserve la responsabilité exclusive du choix des sites et des installations, en fonction de ses besoins opérationnels. La Ville participe financièrement, en échange d'un accès aux images, notamment pour la vidéoverbalisation, mais elle ne décide pas.

Par conséquent, la pose de caméras sur un axe structurant comme le quai François-Mitterrand ne relève ni de la maire de Paris, ni de ses services. Elle dépend entièrement de la préfecture de police, qui en est responsable.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour ces précisions, qui sont importantes. Sous le contrôle prescriptif de la préfecture de police, la Ville de Paris dispose-t-elle d'un plan pluriannuel qui anticipe des investissements en matière de voirie ? Existe-t-il une réflexion prospective concernant les aménagements aux abords du Louvre ? En tant qu'élu, la réponse me semble assez évidente.

Mme Carine Rolland. En réalité, la réponse n'est pas évidente. Paris compte un grand nombre de voies relevant de la préfecture de police, les « voies PP », sur lesquelles la Ville ne peut légalement intervenir, même lorsqu'elles bordent des musées majeurs. Cette situation vaut également pour les pénétrantes, où la compétence municipale demeure limitée. Pour le reste, et pour répondre plus concrètement à votre question, chaque direction municipale dispose bien d'un plan pluriannuel d'investissement, notamment la direction des affaires culturelles, Paris Musées ou la direction de la voirie. Ces plans couvrent aussi bien des interventions modestes, comme la réparation d'un nid-de-poule, que des transformations plus structurantes de l'espace public.

Toutefois, certaines voies parisiennes obéissent à un régime particulier en raison du statut de capitale : la Ville n'y exerce pas une compétence pleine et entière, et les quais en font partie.

M. le président Alexandre Portier. Qui réalise les travaux sur ces voies, *in fine* ? La préfecture de police commande-t-elle-même les travaux sur ces voies ? Qui décide et passe les marchés publics ?

Mme Karen Taïeb. S'il s'agit des caméras de surveillance, comme l'a rappelé Mme Filippetti, leur installation relève entièrement de la préfecture de police. En revanche, lorsqu'il est question de mobilier urbain, la compétence revient bien à la Ville de Paris, notamment pour les aspects esthétiques et d'intégration dans l'espace public. Toutefois, il ne faudrait pas laisser penser que chacun travaille isolément. Les institutions se parlent, se concertent. Si nous sommes capables de nous réunir avec la préfecture et le ministère pour choisir un jury d'architectes, nous pouvons évidemment dialoguer sur le reste.

Ce dialogue existe réellement. Lorsque plusieurs églises ont subi des dégradations, j'ai réuni le diocèse, la préfecture de police et les services de la Ville de Paris concernés afin d'organiser une surveillance renforcée. La question des

caméras a été abordée, et nous avons clairement indiqué au diocèse que les autorisations relevaient de la seule préfecture. Cet exemple illustre bien la manière dont nous fonctionnons : chacun connaît ses prérogatives, mais nous travaillons ensemble. Paris est une ville complexe, dotée de compétences imbriquées.

M. le président Alexandre Portier. Nous cherchons simplement à être précis, car la situation institutionnelle de Paris est particulière et exige de la rigueur.

Laissons de côté la vidéoprotection, qui relève du cadre régalien. En revanche, la question du mobilier urbain est pleinement municipale. J'en viens donc à ma dernière interrogation : à ce jour, indépendamment des événements susceptibles d'intervenir prochainement, des investissements en mobilier urbain sont-ils prévus, dans les mois ou les années à venir, autour du Louvre afin d'en renforcer la sécurité et la sûreté ?

Mme Karen Taïeb. Pardonnez-moi, mais il est vrai que l'adjoint en charge de la voirie aurait été le mieux placé pour répondre précisément, tant cette compétence est spécifique. Pour ma part, en tant qu'élue, j'ai pu suivre l'installation du mobilier urbain déjà mis en place : des plots ont été installés aux abords du musée et empêchent désormais le stationnement, qui était possible avant le cambriolage. Ces aménagements existent et produisent leurs effets. Quant à savoir s'il est prévu d'aller plus loin dans les mois ou les années à venir, je ne peux l'affirmer à ce stade. Nous ne disposons pas encore de toutes les informations, mais nous pourrons naturellement vous les communiquer dès qu'elles seront disponibles.

M. le président Alexandre Portier. Nous serons effectivement preneurs de telles informations, car nous souhaitons creuser cet aspect.

Mme Carine Rolland. Je tiens à préciser que les relations entre la secrétaire générale de la Ville, ses équipes et la préfecture sont régulières, au moins hebdomadaires. Lorsqu'un événement de cette ampleur survient, la Ville apporte effectivement sa contribution. En revanche, nous ne disposons pas du détail concernant le nombre de plots installés ou la disposition exacte du mobilier urbain. Quant au rôle éventuel des architectes des bâtiments de France (ABF), l'urgence a surtout dicté la réaction. Face à de telles urgences, la Ville contribue naturellement.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Madame Taïeb, vous avez indiqué que la Ville et la préfecture dialoguaient régulièrement. Avez-vous en mémoire des discussions intervenues ces dernières années avec la préfecture, voire la direction du Louvre, sur les schémas directeurs évoqués précédemment, notamment en matière de sécurité ?

Mme Carine Rolland. Non, pas à ma connaissance. En revanche, de nombreuses discussions sont intervenues à l'occasion de l'installation de la vasque des Jeux olympiques dans les Tuileries, laquelle constituait un souhait de la maire de Paris.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je comprends que la Ville de Paris n'est ni sollicitée, ni consultée lors de l'élaboration du schéma directeur du Louvre.

Mme Aurélie Filippetti. À ma connaissance, il n'y a pas eu de consultation de la Ville de Paris concernant le schéma directeur. En revanche, je confirme que la Ville a procédé à l'installation de potelets et de croix de-Saint-André sur les quais, mais toujours sous la supervision de la préfecture de police. Peut-être conviendrait-il d'examiner l'existence de contacts réguliers entre le ministère de la culture, le Louvre et la préfecture de police.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous avons déjà abordé ces éléments avec nos interlocuteurs.

Je souhaite à présent m'intéresser aux musées relevant de la Ville de Paris et interroger Mme de Gasquet. Comment la Ville aborde-t-elle la question de la sûreté et de la sécurité de ses musées ? Une cartographie est-elle élaborée ?

Les services de police nous ont indiqué que les cambriolages n'avaient pas augmenté en nombre, mais que leurs modes opératoires avaient évolué. Ils observent moins d'experts ciblant des œuvres majeures, mais davantage de groupes attirés par l'or, les pierres précieuses et les objets aisément revendables, prêts à agir avec violence.

De quelle manière la Ville tient-elle compte de ces évolutions ? Des consignes sont-elles diffusées aux différents musées pour les avertir des évolutions de la menace ? Comment y apportez-vous des réponses ? Précédemment, M. le préfet de police indiquait que des préconisations de la préfecture étaient adressées aux établissements, mais que nombre d'entre eux ne répondaient pas à ces préconisations, ni même n'en accusaient réception. Quel est votre regard sur l'ensemble de ces sujets ?

Mme Anne-Sophie de Gasquet, directrice générale de Paris Musées. L'établissement public Paris Musées a été créé par une délibération du Conseil de Paris en juin 2012 et est pleinement opérationnel depuis le 1er janvier 2013. Il s'agit d'un établissement public administratif (EPA) présidé par l'adjointe à la maire de Paris chargée de la culture, Carine Rolland. Son conseil d'administration réunit neuf conseillers de Paris ainsi que cinq personnalités qualifiées. Paris Musées bénéficie d'une subvention de fonctionnement versée par la Ville de Paris, tout en assurant une part importante de son financement grâce à ses ressources propres, qui représentent environ 43 % de son budget global.

En matière de sécurité et de sûreté, Paris Musées travaille en étroite collaboration avec la Ville de Paris et formule, au début de chaque mandature, des demandes budgétaires destinées à financer les différents projets inscrits au programme pluriannuel d'investissement. Ce programme fait l'objet d'échanges nourris entre la Ville et l'établissement public, afin de déterminer les priorités et d'anticiper les investissements nécessaires tout au long du mandat. Les projets de Paris Musées sont encadrés par un contrat d'objectifs et de performance (COP)

conclu avec la Ville, couvrant l'ensemble de la mandature et définissant une série d'actions structurantes, parmi lesquelles figurent naturellement les actions liées à la sûreté et la sécurité des bâtiments.

Le vol du Louvre a eu un retentissement particulier dans l'ensemble des musées municipaux, d'autant plus que Paris Musées avait été, quelques mois plus tôt, confronté à un événement grave : le braquage du musée Cognacq-Jay. Les risques évoluent ; il y a quelques années, nous n'aurions pas envisagé un tel vol, réalisé à l'aide de haches. Nous disposons donc d'un plan pluriannuel d'investissements, mais nous devons également réagir de manière extrêmement rapide et constante pour faire évoluer les mesures prises pour assurer la sécurité des musées. Nous travaillons avec la direction des services techniques de Paris Musées et l'ensemble des musées de la Ville de Paris pour articuler l'ensemble de nos engagements.

S'agissant plus particulièrement du braquage du musée Cognacq-Jay en novembre 2024, ce vol avait visé sept tabatières, dont cinq ont été retrouvées – y compris deux provenant initialement du Louvre.

M. le président Alexandre Portier. Quels enseignements ont-ils été tirés de ce vol, concernant la sécurisation du musée ? Des procédures d'information ont-elles été établies ?

Mme Anne-Sophie de Gasquet. La réaction a été immédiate. Le musée étant alors ouvert au public, des agents étaient présents dans les salles, tout comme des visiteurs. Tous ont fait preuve d'un grand professionnalisme. Ils ont ainsi immédiatement alerté la police par le dispositif Ramsès, dont sont équipés l'ensemble de nos musées. Grâce à cette procédure, les forces de l'ordre ont été prévenues instantanément par les agents de sécurité présents.

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.

Par ailleurs, nous avons décidé d'anticiper la clôture de l'exposition « Luxe de poche », dans le cadre de laquelle étaient présentés les objets dérobés. Cette mesure devait permettre à la police de travailler plus sereinement dans la salle concernée, tout en sécurisant le personnel.

Nous avons ensuite démonté l'exposition, prenant le temps nécessaire pour apaiser les équipes. Une fois le musée prêt à rouvrir et les collections réinstallées, nous avons adopté plusieurs mesures techniques, directement liées au fonctionnement du lieu. Ainsi, il a été décidé de maintenir fermée la grande porte cochère, par laquelle le scooter des malfaiteurs était entré. Cette décision fut prise

conjointement avec le secrétariat général et les services techniques, afin d'éviter qu'un véhicule ne puisse de nouveau s'y engager.

Enfin, en concertation avec les agents et la Ville, nous avons choisi de ne pas remettre immédiatement en présentation les tabatières les plus précieuses. Ce temps supplémentaire avait pour but d'apaiser l'inquiétude de nos agents.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Notre commission aborde son travail de manière modeste, dans le but de rédiger un rapport contenant des préconisations afin que de tels problèmes ne se reproduisent pas. Dans ce cadre, votre retour d'expérience nous intéresse particulièrement.

Monsieur Hergott, le musée d'Art moderne de Paris a fait l'objet d'un cambriolage, il y a plus d'une dizaine d'années ; plusieurs toiles ont été dérobées. De quelle manière avez-vous réagi ? Quelles modifications ont-elles été apportées ? Quels sont les nouveaux processus en place ?

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Le vol commis en 2010 au Musée d'Art moderne a constitué un épisode extrêmement douloureux pour la Ville de Paris et pour l'ensemble des musées. À cette époque, l'établissement public Paris Musées n'existait pas encore ; il n'a vu le jour qu'en 2013. 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.

À partir de 2015, un plan de rénovation global de 120 millions d'euros a été lancé, visant la modernisation progressive de tous les musées municipaux. Ce programme est toujours en cours, car chaque établissement fait l'objet d'une intervention spécifique, intégrant systématiquement des exigences accrues en matière de sécurité. La situation actuelle se distingue donc nettement de celle de 2010, tant les efforts conjoints de la Ville et de Paris Musées ont porté sur les bâtiments, en particulier la sécurité et la sûreté.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je reviens à ma remarque précédente. Comment réagissez-vous aux propos du préfet, lorsqu'il explique qu'un grand nombre d'établissements ne répondent même pas aux préconisations formulées par la préfecture ?

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Nous nous efforçons bien de les suivre. Dans le cadre des rénovations importantes, nous sollicitons le service opérationnel de prévention situationnelle (Sops), 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.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'en déduis que s'agissant des établissements sous votre responsabilité, vous ne vous sentez pas concernés quand le préfet estime que les établissements ne lui répondent pas.

Mme Karen Taïeb. Je peux donner un exemple précis, qui ne concerne pas les musées, mais illustre notre manière d'agir. La Ville de Paris possède un important patrimoine photographique, dont une partie est conservée sur un site du 12e arrondissement. Ce lieu fait l'objet d'une surveillance régulière, notamment parce qu'il abrite des fonds photographiques en nitrate, matière instable et dangereuse. Un jour, la préfecture nous a alertés, indiquant que ces nitrates doivent être conservés dans un espace adapté, car, en présence d'écoles et d'habitations voisines, un départ de feu représenterait un risque majeur, difficile à maîtriser.

Dès que j'ai pris connaissance de ce rapport, j'ai immédiatement demandé aux services d'organiser le déménagement du site, et ai adressé une note en ce sens à la maire de Paris. L'opération a pris du temps, mais a été réalisée. Dès lors, dire que nous n'écoutons pas les préconisations serait inexact ; cet exemple en constitue une preuve tangible.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Madame Marchandise, le braquage dont le musée Cognacq-Jay a fait l'objet a-t-il constitué un tournant ? Y a-t-il eu un avant et un après ? Quelles leçons avez-vous tirées d'un événement aussi traumatisant ?

Mme Christine Marchandise, secrétaire générale du musée Cognacq-Jay. Il y a toujours un avant et un après. Nous avons pris en compte l'ensemble des préconisations formulées par le service technique de Paris Musées. Nous avons ainsi renforcé certaines vitrines historiques, opération délicate puisqu'il s'agit d'éléments du fonds de Cognacq-Jay, qui exigent une intervention particulièrement précautionneuse. Ces travaux nous permettent aujourd'hui d'ouvrir l'exposition avec des objets certes moins précieux que ceux de l'exposition « Luxe de poche », mais présentés dans des conditions de sécurité nettement renforcées.

Je reste en contact régulier avec la cellule du service d'accompagnement et de médiation (SAM), la cellule psychologique de la Ville. Tout le personnel est revenu travailler, et nous veillons à rappeler à chacun qu'un soutien demeure possible, notamment à l'occasion de la période anniversaire que nous venons de traverser. Tout le monde se porte bien.

Par ailleurs, la police municipale conduit actuellement un audit, qui nous permet d'identifier nos points faibles et de déterminer comment progresser encore. En effet, malgré les caméras et l'ouverture contrôlée du site, les braqueurs sont entrés. Face à une violence physique, nos marges d'action restent limitées. Nous attendons donc leur retour pour poursuivre notre montée en compétences en matière

de sûreté. Les agents, eux, continuent d'être formés régulièrement aux gestes essentiels, notamment au confinement.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Monsieur Hergott, que pouvez-vous nous indiquer concernant le musée d'Art moderne de Paris, en lien avec le cambriolage dont le musée avait été victime ?

M. Fabrice Hergott, directeur du musée d'Art moderne de Paris. Dans la nuit du 19 au 20 mai 2010, un cambriolage spectaculaire est survenu au musée. Un cambrioleur a pénétré dans le musée, en dévissant une fenêtre donnant sur les collections et a emporté cinq tableaux de maître. Très vite, nous avons constaté que le système d'intrusion fonctionnait mal. L'enquête a révélé qu'une pièce essentielle du dispositif anti-intrusion manquait, pièce que les équipes avait réclamée à la société chargée de la sécurité et qui tardait à arriver. Ce retard a mis en lumière la nécessité d'accélérer radicalement les procédures.

Immédiatement, la Ville a engagé une série de mesures afin de renforcer les fenêtres, ajouter des caméras supplémentaires et améliorer l'éclairage extérieur. Le musée, en accord avec la Ville et avec la préfecture de police, a multiplié les ajustements techniques. Au fil des années, ces dispositifs ont été complétés.

Il faut aussi rappeler qu'avant 2010, la question de la sécurité dans les musées ne se posait pas dans les mêmes termes. Les établissements se concentraient avant tout sur la prévention incendie et sur la sécurité du public. L'effraction de 2010 a donc marqué un tournant ; elle a modifié profondément les pratiques en France, mais aussi au-delà. À partir de cette date, nous avons discerné une forme de désinhibition chez certains cambrioleurs, qui n'hésitent plus à viser des musées.

Mme Carine Rolland. Je souhaite apporter une précision essentielle concernant l'événement de 2010, car il éclaire directement les travaux que vous menez aujourd'hui. Cet épisode, aussi regrettable qu'il puisse être, a renforcé alors la conviction du maire de l'époque, Bertrand Delanoë, et de ses équipes, qui ont convenu de la nécessité de créer un établissement public administratif. Cette décision n'était pas anodine : un EPA ne se limite pas à une structure formelle ou à un ensemble de procédures ; il repose sur un partage réel des compétences, sur une organisation transversale capable de respecter les spécificités de chaque musée.

La plupart des établissements rassemblés au sein de Paris Musées occupent des bâtiments patrimoniaux, dont l'usage s'est transformé au fil du temps. Le musée Carnavalet, par exemple, n'a pas toujours été un musée. Comme au Louvre, il s'agit de lieux historiques qui préexistent à leur vocation muséale. Accélérer la création de Paris Musées répondait précisément à ce besoin, afin d'analyser chaque site selon ses particularités, d'élaborer un corpus d'expertise partagé. Cette logique s'incarne aussi dans des équipes mutualisées. Monsieur Le Brozec, aujourd'hui directeur technique de l'ensemble des sites, en est l'illustration.

Mme Valérie Guillaume, directrice du musée Carnavalet. Le musée Carnavalet, est le plus ancien musée de la Ville de Paris. Fondé en 1866, il célèbre

cette année ses 160 ans. Entre 2017 et 2021, l'institution a fait l'objet d'une campagne de rénovation. Je rappelle que la collection de ce musée est particulièrement importante puisque nous faisons partie des 6 % des musées français les plus riches : nous possédons 610 000 œuvres. Dans le cadre de cette récente rénovation, nous avons accordé une grande attention aux sujets de sûreté et de sécurité publique. Une étude de sûreté et de sécurité publique (ESSP) a été réalisée en 2016 accompagnant le dépôt du permis de construire, qui a été délivré en avril 2017.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il est évident que la Ville de Paris dispose de moyens conséquents pour investir dans ses musées, alors que nombre de collectivités rencontrent davantage de difficultés. Nous aimerions donc mieux saisir ce qui se pratique, compte tenu de l'évolution de la menace. Certaines mesures autrefois efficaces ne suffisent plus face à des modes d'action nouveaux, parfois d'une brutalité inattendue, comme l'usage de haches. Parallèlement, les services de police constatent une stabilité du nombre de vols, alors même que leur nature semble s'être transformée, ce qui suscite quelque perplexité. Nous souhaitons donc comprendre comment vous élaborez vos réponses, afin que la commission puisse bénéficier de votre expérience et en tenir compte dans ses préconisations.

Mme Valérie Guillaume. Après le braquage du musée Cognacq-Jay, voisin du musée Carnavalet, nous avons immédiatement vérifié l'ensemble de la chaîne d'alerte et d'information des forces de l'ordre. Le lien quotidien que nous entretenons, avec le secrétaire général Antoine Estève et la préfecture de police, nous a permis de faire évoluer sans délai les procédures internes. Comme l'attaque s'était déroulée en plein jour, en présence d'agents et de visiteurs, la priorité absolue a consisté à assurer leur mise en sécurité et à éviter tout suraccident.

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.

Un groupe de travail interne a également été constitué. Outre les aspects techniques, nous accordons une attention constante aux facteurs organisationnels et humains. De courts exercices réguliers sont effectués lors des briefs matinaux, réunissant les équipes du PC de sécurité et de sûreté – soit 30 agents – ainsi que les 48 agents du service d'accueil et de surveillance.

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Nous réalisons dans chaque musée des audits de sécurité et de sûreté de manière très régulière, et notamment pour les grands musées comme le musée d'Art moderne, ou le Petit Palais. À partir de ces audits, nous réalisons un plan d'action, musée par musée, pour décider de l'ensemble des investissements à réaliser au cours de la mandature. Ces audits sont réalisés soit par des entreprises privées – la société Kronoss dans le cas du musée

d'Art moderne, ou le Petit Palais –, soit par la Missa. Cette dernière a ainsi réalisé récemment des audits, notamment au musée Zadkine. D'autres audits sont effectués par la direction de la police municipale et de la prévention (DPMP).

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pourquoi ne sollicitez-vous pas la Missa plutôt que de passer par des prestataires privés ?

M. Johann Le Brozec, directeur des services techniques de Paris Musées. Les deux approches sont complémentaires. Nous croisons systématiquement les analyses, comme nous le faisons lorsque nous engageons une maîtrise d'œuvre pour un projet important. Plusieurs audits sont donc menés, certains confiés à des organismes extérieurs, d'autres réalisés en interne par les équipes de Paris Musées ou par le service de sécurité que je dirige. L'objectif consiste bien à multiplier les regards, afin de croiser les avis.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Estimez-vous que les moyens de la Missa sont insuffisants ?

M. Johann Le Brozec. Les audits interviennent successivement, selon les besoins, en fonction des travaux réalisés et de l'évolution des sites. La stratégie ne consiste pas à privilégier l'un ou l'autre intervenant, mais à favoriser une culture de continuité.

Ensuite, il existe très clairement un avant et un après le cambriolage du musée d'Art moderne de 2010. Comme cela a été rappelé, un vaste plan d'action a alors été engagé et n'a jamais été suspendu. Depuis, les investissements sont récurrents et intégrés dans une maintenance régulière du matériel de sûreté, dont l'obsolescence impose des renouvellements programmés. Certains dispositifs ont été repensés entièrement, et cette dynamique d'ajustement se poursuit.

Concernant les procédures, nous disposons effectivement d'un ensemble de fiches et de référentiels qui constituent une véritable doctrine. Ces documents sont partagés par tous les musées, qui les adaptent ensuite à leurs spécificités. Ainsi, l'ensemble est suivi de près et évolue en permanence, au rythme des moyens engagés.

M. le président Alexandre Portier. Madame Guillaume, vous indiquez avoir renoncé à exposer des bijoux pour privilégier des dessins, ce qui peut être considéré comme un constat d'échec collectif. S'agit-il pour vous d'une solution temporaire ou définitive ?

Mme Valérie Guillaume. J'espère qu'elle ne sera pas définitive, mais elle était nécessaire.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Qui décide d'un tel remplacement ? À quel moment estime-t-on qu'une œuvre devient trop difficile à sécuriser et qu'il faut la remplacer par un dessin ?

Mme Valérie Guillaume. Nous avons naturellement échangé avec la commissaire de l'exposition, avec Mme de Gasquet et les différents interlocuteurs de Paris Musées. À l'issue de ces discussions, j'ai en effet décidé de valider le retrait de cette œuvre et son remplacement par un dessin, qui est d'ailleurs magnifique. Il est nécessaire de tenir compte de la situation et des menaces actuelles subies par les musées. J'espère que cette solution sera la plus temporaire possible.

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Je confirme cet échange avec Mme Guillaume. Nous nous étions interrogées sur l'opportunité de présenter ce bijou et avons conclu que l'exposition conservait tout son sens sans la pièce originale, le dessin apportant une valeur artistique suffisante. À l'inverse, une réflexion similaire a eu lieu avec la directrice du Petit Palais, Mme Lemoine, pour l'exposition « Dessin de bijoux ». Celle-ci se terminait par la présentation de véritables bijoux et il nous a semblé impossible de les remplacer. D'un commun accord avec le musée et les services techniques, nous avons donc décidé de renforcer la sûreté. Cet exemple illustre l'état d'esprit qui nous anime : nous examinons chaque situation, nous débattons, puis nous tranchons.

M. le président Alexandre Portier. Vous soulevez ici un point qui revient dans toutes nos auditions : la responsabilité du chef d'établissement en matière de sécurité des œuvres et de conservation des collections. Interrogés concernant le Louvre, les services du ministère de la culture nous ont rappelé que cette responsabilité incombait pleinement au chef d'établissement. Ces propos ont été confirmés plus tôt par la préfecture de police, et à l'instant, par les élus de la Ville.

Ma question s'adresse donc directement aux chefs d'établissement : ce statut vous apparaît-il clair en termes de responsabilités, de droits et de devoirs ? Vous offre-t-il une feuille de route lisible ?

Mme Valérie Guillaume. Les musées étant des établissements recevant du public (ERP), les directeurs sont responsables de la sécurité incendie. La dernière commission de sécurité incendie s'est tenue par exemple en octobre 2025 au musée Carnavalet.

Je laisse à présent la parole à Anne-Sophie de Gasquet, puisque Paris Musées dispose d'une organisation propre incluant le siège et un réseau de douze musées et de deux sites, le musée Carnavalet et le site de la crypte archéologique de l'île de la Cité.

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Pour les musées de la Ville de Paris, la responsabilité s'organise de manière partagée. Les directeurs assument l'exploitation du bâtiment, la gestion des équipes et l'organisation de la vie du musée. Ils travaillent toutefois en lien étroit avec les directions du siège de Paris Musées pour les questions techniques et les services bâtimentaires. Ainsi, la maintenance relève du musée, tandis que les grands travaux sont pilotés par le siège. Le partage de la responsabilité est totalement assumé.

Mme Karen Taïeb. Je tiens d'abord à remercier Paris Musées d'assumer pleinement la responsabilité qui lui incombe. Toutefois, la Ville de Paris porte également une part de cette responsabilité. Je rappelle souvent que Paris n'est pas un musée, mais qu'il existe un musée au cœur de la ville. Cette formule traduit la réalité d'un patrimoine, dont de nombreuses œuvres demeurent exposées aux risques de vol, mais aussi aux aléas du temps et de leur environnement.

Il faut en effet considérer le risque de disparition progressive des œuvres laissées trop longtemps dans des conditions dégradées. Se pose alors la question du moment où il devient nécessaire de les protéger et, le cas échéant, de les retirer de l'espace public. Ce fut le cas pour les œuvres de Jean Goujon lors de la restauration de la Fontaine des Innocents. À la suite des expertises menées, les spécialistes ont conclu qu'il n'était plus possible de laisser les cinq naïades en extérieur sans compromettre définitivement leur intégrité physique.

La Ville a suivi cet avis scientifique, et les œuvres sont aujourd'hui conservées au Petit Palais. Je remercie Paris Musées d'avoir accepté de les accueillir, de les préserver et de les rendre accessibles au public. Cet exemple illustre la responsabilité que la Ville assume également pour les œuvres situées hors des musées, dans la ville.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pour quelles raisons ces œuvres ont-elles connu une telle dégradation ?

Mme Karen Taïeb. L'obsolescence, la pollution, le vent et l'érosion provoquée par l'eau contribuaient à faire disparaître les reliefs des œuvres. Les experts de la Ville de Paris, notamment Valérie Guillaume, ainsi que ceux du musée du Louvre, nous ont alertés très clairement sur ce danger. Leur avis, ferme et argumenté, nous a conduits à décider le retrait de ces œuvres de l'extérieur, afin de les protéger durablement à l'intérieur d'un musée.

M. le président Alexandre Portier. Je reconnais pleinement la singularité de Paris, mais vous êtes aussi des professionnels du monde muséal. Votre regard sur cette définition légale nous intéresse d'autant plus que nous légiférons sur ces sujets. Indépendamment du cas parisien, et étant donné les fonctions que vous avez exercées auparavant ou exercerez, estimez-vous que le statut est aujourd'hui clairement établi et bien délimité ? Mérite-t-il d'être précisé ou amélioré ?

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Le fonctionnement diffère profondément de celui des établissements publics nationaux. Depuis la création de l'établissement public Paris Musées, les directeurs de musée, tous conservateurs, assument la responsabilité scientifique, tandis que la direction générale exerce un rôle administratif et transversal. N'étant pas conservatrice, j'inscris pleinement mon action dans cette répartition. Par ailleurs, je tiens mes compétences de la délégation de la présidente, élue de la Ville de Paris.

Mme Carine Rolland. Monsieur le président, avez-vous entendu des directeurs ou directrices mentionner une forme d'inadéquation entre leur fonction telle qu'elle est prévue par la loi et les spécificités de l'époque actuelle ?

M. le président Alexandre Portier. Nous disposons d'un ensemble de témoignages qui convergent vers la même idée : au terme du processus, la responsabilité revient au chef d'établissement. La question centrale consiste donc bien à savoir s'il dispose réellement des leviers nécessaires pour assumer cette charge. Il importe également de déterminer si ce statut est juridiquement clair. Si tel est le cas, chacun doit assumer sa part et agir en conséquence. En revanche, si la loi manque de précision ou crée un dispositif disproportionné, il nous appartient, en tant que législateurs, de la revoir et de la réécrire afin de la rendre plus précise.

Cependant, un point surprend intuitivement. Le chef d'établissement se voit confier un pouvoir de police, un pouvoir de conservation et une responsabilité considérable, lesquels ne prennent sens qu'à condition qu'il dispose des moyens nécessaires pour les exercer. Cela suppose l'existence d'outils de contrôle, de mécanismes de saisine, d'interpellation. C'est précisément pourquoi j'évoquais la nécessité d'un équilibre entre les droits et les devoirs, entre la responsabilité et les moyens d'action.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Au fil des auditions, nous avons souvent le sentiment que les chefs d'établissement se retrouvent, en dernière instance, à assumer l'ensemble des responsabilités, comme si chacun se défaussait sur eux. Nous nous interrogeons donc sur leur capacité concrète à assumer pleinement la totalité de leurs missions et sur les moyens réels dont ils disposent pour le faire. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre réflexion actuelle.

Il ne s'agit pas que la responsabilité politique se reporte, par facilité, sur les chefs d'établissement. L'autonomie est une notion précieuse, mais elle ne peut servir à justifier que chacun se débrouille seul. Nous cherchons ainsi comment formuler des propositions utiles et adaptées à ce que nous constatons sur le terrain.

L'exemple parisien illustre un modèle doté de moyens significatifs, mis en place dès la mandature de Bertrand Delanoë, à travers une organisation, une direction solide et la capacité à débloquer des investissements lorsque la situation l'exige. Cependant, notre vision englobe l'ensemble du territoire hexagonal, où de nombreux établissements disposent de ressources limitées, parfois même réduites par certaines politiques publiques.

Nous ne souhaitons pas que des directeurs, faute de moyens, se retrouvent impuissants ou contraints à des solutions extrêmes, comme conserver les œuvres en réserve et ne montrer que des reproductions.

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Selon moi, l'essentiel concerne d'abord le dialogue constant et très nourri qui structure le fonctionnement. Je parle ici de Paris Musées, où les échanges entre les directeurs de musée, la direction générale et les directions du siège constituent un socle indispensable.

Vient ensuite le dialogue que j'entretiens avec la présidente de Paris Musées et, plus largement, avec la Ville de Paris. Chaque action comporte nécessairement une dimension budgétaire, et les discussions avec la direction des finances de la Ville sont régulières. L'objectif consiste bien à disposer des moyens indispensables pour engager les investissements nécessaires, notamment en matière de sécurité et de sûreté. Ces travaux représentent des opérations lourdes, qui reposent essentiellement sur les subventions allouées par la Ville.

Nous formulons donc de nombreuses propositions, que la Ville ne peut financer intégralement. Nous opérons alors des choix, de manière concertée, avec la Ville et avec les directeurs de musée. Un exemple précis l'illustre : au début de cette mandature, plusieurs projets de travaux étaient envisagés pour le musée d'Art moderne. Les contraintes budgétaires ne permettaient pas de réaliser tout ce que nous avions projeté. Nous avons donc décidé de prioriser les opérations liées à la sécurité et à la sûreté.

M. le président Alexandre Portier. Je souhaite revenir sur la question du statut et des compétences du chef d'établissement. Vous avez rappelé l'apport traditionnel de cette fonction, fondé sur l'expertise scientifique et artistique, qui demeure un pilier de notre modèle. Lors d'une précédente audition, un débat s'est ouvert sur la possibilité que, demain, ces profils soient remplacés par des managers davantage tournés vers la gestion et le pilotage budgétaire.

Plusieurs acteurs soulignent qu'une prise de conscience progressive des enjeux de sécurité et de sûreté s'est opérée dans le domaine scolaire, puis dans celui des transports, même si beaucoup reste à accomplir. Ils s'interrogent désormais sur la capacité du secteur culturel à suivre la même évolution. La question porte sur la formation des chefs d'établissement. Leur parcours intègre-t-il suffisamment cette culture de sécurité et de sûreté ? Sont-ils associés aux dispositifs de formation initiale et continue, comme ceux proposés par l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) ou l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ), qui permettent de diffuser cette culture ?

Mme Valérie Guillaume. Je suis partiellement d'accord avec vous. Il me semble nécessaire de renforcer les enseignements en sécurité et en sûreté au sein de l'Institut national du patrimoine (INP), qui forme les conservateurs. J'insiste également sur l'importance du travail collectif, des chaînes opératoires et de la dimension humaine dans nos missions. Les conservateurs ne sont pas uniquement des experts d'un domaine précis, ils doivent aussi porter un projet ambitieux au service des publics et de la démocratisation culturelle.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez évoqué le statut particulier de Paris. Ces dernières années, un choix a été réalisé en faveur de réserves délocalisées, plus sécurisées, pour accueillir les œuvres non exposées. Vous avez également indiqué qu'un certain nombre d'œuvres ne sont plus directement accessibles au public. Je souhaite donc savoir si la Ville de Paris dispose de telles réserves externalisées et, le cas échéant, si elles sont mutualisées.

Mme Anne-Sophie de Gasquet. Je le confirme. Nous disposons de réserves mutualisées pour la quasi-totalité des musées de la Ville de Paris. Cette organisation s'est imposée en premier lieu parce que certains établissements, situés à proximité de la Seine, étaient exposés au risque de crues, notamment le musée d'Art moderne et le Petit Palais. Nous avons donc installé des réserves mutualisées en Seine-Saint-Denis, dans des espaces hautement sécurisés et parfaitement adaptés.

Nous louons également deux autres sites, l'un à Paris et l'autre près de Roissy, destiné aux œuvres de très grand format, moins fréquemment mobilisées. Par ailleurs, les collections liées à la mode, relevant du Palais Galliera, bénéficient de réserves spécifiques situées à Paris.

Ainsi, nos réserves sont mutualisées, mais réparties sur quatre sites différents. Paris Musées a pour objectif de constituer à terme des réserves communes et entièrement mutualisées, soit aux portes de Paris, soit hors de la ville. Ce projet n'a pas encore pu être financé, mais nous espérons le voir aboutir dans les prochaines années.

Mme Aurélie Filippetti. Je souhaitais ajouter un mot sur les réserves du Louvre. Lorsque j'étais ministre, j'ai en effet conduit, avec le président de la région Nord-Pas-de-Calais de l'époque, le projet des réserves du Louvre à Lens. Nous en étions particulièrement heureux, car il permettait de sécuriser des collections exposées au risque d'inondation. L'installation de ces réserves à Lens était essentielle et s'inscrivait pleinement dans le développement du territoire, en cohérence avec le Louvre-Lens.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Mesdames les élues, serait-il utile que la Ville soit représentée dans les conseils d'administration de ces grands établissements, finalement ? Je pense en particulier au Louvre.

Mme Carine Rolland. Je le pense, d'autant plus que la Ville est représentée dans plusieurs autres établissements. C'est par exemple le cas à la Villette, comme au centre Pompidou. Lorsqu'un établissement de l'ampleur du centre Pompidou ferme, la Ville en perçoit immédiatement les conséquences. Je ne dirais pas qu'elle les subit, car la situation a été remarquablement pilotée, mais elle doit en gérer les effets. De fait, la fermeture d'un tel lieu pendant plusieurs années a une incidence qui outrepasse la seule dimension culturelle.

Dans d'autres cas, les conséquences peuvent être très positives. Certaines écoles, clubs de prévention ou associations voient leur action renforcée grâce à des relais implantés dans des quartiers éloignés de ces établissements. À la Villette, où la Ville siège également au conseil d'administration de la Philharmonie, elle est pleinement partie prenante de cette dynamique. Cela compte non seulement sur le plan culturel, mais aussi sur le plan urbanistique, dans la manière plus large dont la ville vit.

Nous voyons ainsi combien la situation parisienne est complexe. Comprendre précisément ce qui se passe en interne, sur les équilibres financiers

comme sur la répartition des moyens, permet d'identifier ce qui fonctionne ou ce qui peut rencontrer des difficultés. Sans nourrir aucune polémique, il me semble clair que la présence de la Ville dans ces conseils d'administration revêt une réelle importance.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour ces échanges extrêmement nourris, qui nous ont permis d'aborder un grand nombre de sujets. Nous vous remercions par avance des réponses que vous pourriez fournir au questionnaire qui vous a été adressé en amont de cette commission. En effet, nous n'avons pas pu aborder l'intégralité des sujets lors de la séance de ce jour. Certains sont plus administratifs et techniques, mais néanmoins nécessaires pour notre commission.

9. 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)

La commission auditionne, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), les auteurs de l'enquête administrative sur le vol survenu au musée du Louvre le 19 octobre 2025 : 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* [(1)].

M. le président Alexandre Portier. Nous recevons à présent les auteurs du rapport d'enquête administrative sur le vol survenu le 19 octobre dernier au Louvre.

Je remercie pour leur présence M. Noël Corbin, chef du service de l'inspection générale des affaires culturelles (Igac), 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 au sein de la mission sécurité, sûreté et audit du ministère de la culture (Missa).

Je remercie plus particulièrement MM. Saunier et Tubiana que nous recevons pour la seconde fois après de premiers échanges, il y a trois semaines, dans le cadre de l'audition des responsables de la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA).

Le vol survenu au Louvre en octobre dernier, élément déclencheur de nos travaux d'enquête, a été un événement sidérant. Au-delà des Parisiens, il a frappé les Français et parfois consterné les observateurs étrangers. Le contraste est saisissant entre la simplicité du mode opératoire et l'ampleur du vol : les bijoux dérobés sont d'une valeur quasi inestimable, même si certains ont réussi à les estimer à 88 millions d'euros.

Notre commission a besoin de comprendre comment un tel vol a pu se produire, non pas seulement sur le plan sécuritaire mais aussi sur le plan institutionnel, au niveau de la mise en œuvre des politiques publiques et du fonctionnement administratif. Nous avons besoin de comprendre la façon dont les choses se sont déroulées et quels leviers d'intervention, parmi ceux qui ont été actionnés, ont fonctionné ou pas. Nous avons besoin de savoir quelles leçons ont été tirées de l'événement.

Surtout, il nous faut ouvrir la réflexion à l'ensemble des politiques patrimoniales de notre pays. Nous avons trop peu l'occasion, au sein de la commission des affaires culturelles et de l'éducation, de parler de patrimoine.

---

(1) https://assnat.fr/cJDBri

Souvent, c'est lorsque survient un drame que nous le faisons, comme ce fut le cas pour Notre-Dame et comme aujourd'hui. Nous ne souhaitons pas que le Louvre soit l'arbre qui cache la forêt : nous devons saisir l'occasion de renforcer considérablement notre niveau d'exigence en matière de sécurité pour protéger les œuvres qui font partie de notre histoire collective, qui fédèrent – c'est la mission première de la culture – et que nous souhaitons partager avec nos enfants.

Nous nous concentrerons aujourd'hui sur le travail que vous avez mené, qui est fondamental pour nos travaux. Les personnes que nous auditionnons y font souvent référence, parfois après en avoir eu des échos dans la presse ; nous y reviendrons aujourd'hui de façon beaucoup plus précise.

L'enquête administrative avait été diligentée par la ministre de la culture le 21 octobre 2025, deux jours après le vol, et les conclusions lui en ont été rendues deux semaines plus tard, le 5 novembre. Alors que l'on aime, dans notre pays, taper sur les fonctionnaires, je tiens à saluer ce travail très efficace. Il nous faut défendre la fonction publique qui fait l'honneur de notre pays à bien des égards et qui a montré, en l'espèce, sa capacité à déployer une expertise de haut niveau.

Je rappelle que cette audition, diffusée en direct sur le site de l'Assemblée nationale, sera ensuite consultable en vidéo. Elle fera également l'objet d'un compte rendu écrit qui sera publié.

J'ajoute que l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(M. Noël Corbin, M. Guy Amsellem, M. Philippe Belin, Mme Maryline Laplace, M. Bertrand Munin, M. Bruno Saunier et M. Guy Tubiana prêtent successivement serment.)

Pour commencer, pourriez-vous préciser ce qui s'est passé pour que l'on en arrive là ? Quelles défaillances ont rendu possibles l'intrusion dans la galerie d'Apollon, le vol des bijoux et la fuite des voleurs ? Quelles faiblesses ceux-ci ont-ils su détecter que collectivement, nous n'avions pas vues jusqu'ici ?

M. Noël Corbin, chef du service de l'Inspection générale des affaires culturelles. Il me semble fondamental de rappeler que le musée du Louvre est le plus grand musée du monde, celui qui reçoit le plus de visiteurs – plus de 9 millions en 2025 –, mais c'est aussi un palais multiséculaire dont la construction a commencé vers 1190, sous le règne de Philippe Auguste. Ce n'est donc pas un musée comme les autres : c'est un lieu double, palais et musée, que l'on peut appréhender comme une ville. C'est aussi un gigantesque espace de 37 hectares et de 244 000 mètres carrés de plancher, dont 70 000 en exposition, où travaillent 2 200 agents et où sont reçus jusqu'à 30 000 visiteurs par jour. Ancien palais des rois de France, le Louvre est un lieu très prestigieux et extrêmement important sur le plan symbolique.

J'en viens aux faits. Pour commencer, les dispositifs d'alarme ont bien fonctionné, dans un délai de 2 secondes au niveau de la fenêtre et de façon instantanée dans les vitrines. Sur la vidéo qui a circulé il y a quelques jours, on voit que les agents ont fait leur travail et appliqué la doctrine : ils ont mis à l'abri les visiteurs.

On peut dire, au sujet du vol, qu'il y a eu congruence de nombreux éléments relevant de champs différents.

Il faut noter d'abord l'insuffisance et la vétusté du dispositif de vidéoprotection extérieur : insuffisance parce qu'il n'y a pas beaucoup de caméras ; vétusté parce qu'une seule des deux caméras situées à proximité, dans le jardin de l'Infante à côté des quais, était activée. Même s'il s'agit d'une caméra analogique de qualité médiocre, on voit distinctement, sur la vidéo, l'ensemble des préparatifs, y compris la montée de la nacelle jusqu'à l'arrivée des voleurs sur le parapet. Cette caméra est rattachée au poste de commandement (PC) central mais, les écrans étant en nombre insuffisant, les images qui auraient pu permettre aux agents de sécurité en place de constater qu'il se passait quelque chose n'ont été activées qu'à 9 heures 38, donc trop tard. Ce problème a été relevé.

Ensuite, la porte-fenêtre sud, mal sécurisée, était restée dans le même état depuis 2003. Le système de verrouillage électromagnétique a bien été modifié en 2022 mais la vitre n'a pas été suffisamment protégée ; seul un contact fenêtre permettait d'avertir. Le temps de résistance du verre a été extrêmement faible, de l'ordre de quelques secondes. Sans doute y a-t-il là un élément d'ordre organisationnel à souligner : le rapport d'audit réalisé par Van Cleef & Arpels en 2018 préconisait d'intervenir sur les vitrines – cela a été fait – et sur la vitre – cela a moins été le cas, car ce ne sont pas les mêmes directions qui gèrent le palais et les espaces muséographiques.

Il y a aussi eu insuffisance dans la coordination et dans la diffusion de l'alerte. Les images de la caméra sont reportées au PC central (PCC) et, comme je l'indiquais, elles n'ont pas été regardées en direct. Un audit réalisé en août 2025 souligne que : « Les écrans sont en nombre insuffisant au regard du parc de caméras. Le PCC paraît sous-dimensionné pour faire face à une crise majeure qui nécessiterait une centralisation de l'ensemble des équipements. » C'est très exactement ce qui s'est passé.

La police a été prévenue à 9 heures 35 et 33 secondes par un agent du PC central sans être précisément renseignée, cependant, sur le point d'entrée des voleurs. Pensant que ceux-ci étaient entrés par la pyramide, elle a pris cette direction et a alors croisé les voleurs qui repartaient. Puis elle a rencontré les agents, qui l'ont renvoyée vers les quais de Seine. Personne ne sachant qui était qui, il n'y a pas eu d'intervention.

On peut noter tout de même que l'intervention sur le quai François-Mitterrand des agents de la société privée Securitas, accompagnés des agents

d'intervention du Louvre, a évité le pire – c'est-à-dire la destruction des éléments, notamment des traces ADN, qui ont permis ensuite de retrouver les cambrioleurs.

On dit qu'à trente secondes près, les agents de Securitas ou les policiers auraient pu empêcher la fuite des voleurs. Ces trente précieuses secondes auraient pu être gagnées de plusieurs façons. D'abord, si les agents du PC avaient pu signaler une présence suspecte avant l'effraction – ce qu'ils n'ont pas pu faire, la caméra n'étant pas activée. Ensuite, si le temps de résistance de la fenêtre avait été plus long. L'audit de Van Cleef & Arpels préconisait d'agir sur ce point mais il avait été décidé en 2018, lorsque l'on a refait la galerie d'Apollon, de ne pas remettre de vitre supplémentaire – de même qu'il avait été décidé de ne pas remettre la grille qui, depuis, a été installée. C'était une faiblesse majeure. Enfin, 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.

Plus largement, on note une absence de coordination, de partage et de transmission des informations au sein de l'établissement au moment du changement de gouvernance.

Je vous remercie, monsieur le président, d'avoir salué notre travail en soulignant que nous l'avions réalisé dans un délai très bref. Pour être sincère, cela n'a pas été facile car les documents manquaient, voire n'existaient pas. Nous avons dû les demander et les avons obtenus par plusieurs canaux. C'est le précédent président du Louvre, M. Martinez – ayant quitté l'établissement en 2021 – qui nous a remis l'audit de 2017 sur les problématiques de sécurité. Quant à l'audit de Van Cleef & Arpels, il est arrivé cinq jours après le début de nos travaux. À chaque fois qu'arrivaient des éléments dont nous n'avions pas connaissance jusqu'alors, nous avions l'impression de devoir recommencer tout notre travail.

L'audit réalisé par l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ) en 2017 est extrêmement important. Les constats qu'il dresse, s'agissant notamment de l'émiettement et de la dilution des responsabilités, sont très précisément ceux que fait notre mission huit ans plus tard.

J'aimerais citer deux phrases en particulier, qui étaient encore d'actualité au moment où nous avons réalisé notre rapport – sachant qu'il s'est passé beaucoup de choses depuis la fin de nos travaux le 5 novembre. La première est : « L'établissement n'a pas intégré un véritable management de la sûreté. » Il est vrai que quatre ou cinq directions 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.

La seconde phrase est : « L'établissement public ne peut plus ignorer faire potentiellement l'objet d'une atteinte dont les conséquences pourraient se révéler dramatiques. » Elle a été écrite en 2017.

Au-delà des dysfonctionnements, plusieurs enseignements nous semblent devoir être tirés. D'abord, les risques de vol et d'intrusion ont été sous-estimés. Le Louvre dispose d'une cartographie des risques, votée chaque année en conseil d'administration. Le risque d'intrusion y est coté à 8 sur 64 et figure dans la zone verte, dans une échelle allant jusqu'au rouge. Considéré comme mineur et maîtrisé, il a même été revu à la baisse entre 2022 et 2023 – il était auparavant coté à 12 sur 64 –, comme si la situation s'était améliorée. Il y a vraiment là un problème.

Selon nous, le vol a mis au jour des carences en matière de doctrine de formation. Seuls 3 % des agents de la DAPS sont formés au risque de vol et d'intrusion. Ce chiffre est celui de 2024 : je pense que des choses ont dû se passer en 2025, conformément à nos préconisations. De surcroît, les formations ne sont plus nécessairement adaptées aux modes opératoires. Dans une note en date du 26 octobre 2025, la directrice de la surveillance écrit ainsi à sa présidente que le scénario du 19 octobre n'a pas été envisagé. Pourtant, l'audit de Van Cleef & Arpels montre bien les choses, avec une photo. Il y a donc là aussi un problème. Lorsque nous avons entendu l'administrateur général et l'administrateur général adjoint, autour du 20 octobre, ils n'avaient pas connaissance des deux audits qui avaient été réalisés.

Il est nécessaire de réévaluer le risque du vol d'œuvres d'art à l'intérieur du musée. La tutelle a commencé à s'y atteler : le projet de contrat d'objectifs, qui contenait cinq lignes au sujet du vol et de la sécurité des œuvres, a été mis en attente pour que la direction générale des patrimoines et de l'architecture le revoie avec le musée. Ce travail est en cours.

Il est nécessaire aussi de renforcer l'efficacité de la stratégie de surveillance. Nous préconisons à cet égard un plan de formation exceptionnel intégrant la culture de sûreté, la vigilance comportementale et des exercices conjoints avec les forces de sécurité.

Il faut aussi, évidemment, que les équipements soient mis à niveau – ce qui nous conduit à évoquer le schéma directeur des équipements de sûreté, lancé en 2017 et dont l'achèvement est prévu en 2033. Même si ce schéma a été redimensionné en 2022, après l'arrivée de l'actuelle présidente Mme des Cars, la réalisation du contrat d'objectifs précédent a connu des retards en 2022, 2023 et 2024, du fait de questions budgétaires, de ressources humaines ou de marchés. Il est vrai que l'on peut considérer comme un peu long le délai entre le lancement d'un schéma de cette importance, en 2017, et ses premiers effets en 2026. Quoi qu'il en soit, les choses devraient maintenant avancer.

M. Guy Amsellem, inspecteur général des affaires culturelles. Je voudrais rappeler quelques jalons historiques. En 2017, il n'y a pas encore de schéma directeur des équipements de sûreté (Sdes) : pour son élaboration, une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage est lancée et confiée au bureau d'études Inop's Cetab. Deux ans plus tard est lancée la sélection de la maîtrise d'œuvre et,

en 2020, le marché de maîtrise d'œuvre est à un autre groupement d'entreprises, Risk&Co et Alternet.

En 2022 enfin, six mois après son arrivée, la nouvelle direction juge que le niveau d'ambition du plan n'est pas suffisant et qu'il doit être revu. Elle souhaite en particulier renforcer quatre points : la généralisation de la vidéosurveillance périmétrique – c'est-à-dire des caméras extérieures –, la modernisation des cinq postes de commandement, le déplacement du PC central à proximité de la direction générale et enfin l'intégration des problématiques de cybersécurité, insuffisamment prises en compte selon elle. Un nouveau schéma directeur de sûreté intégrant ces différentes dimensions est lancé et présenté au conseil d'administration de l'établissement en décembre 2023.

Il est frappant, comme le disait Noël Corbin, que très peu de choses aient été faites entre 2017 et 2025. Nous avons à ce sujet deux réflexions. Il est évidemment louable, d'une part, de disposer de l'instrument de pilotage qu'est le schéma directeur. Il offre en effet une vision d'ensemble des opérations à mener dans tous les domaines – équipements, rénovation, mise aux normes bioclimatiques, modernisation des espaces d'exposition des collections, etc. C'est aussi un instrument de pilotage budgétaire, qui permet de disposer d'une évaluation des besoins financiers et de leur phasage en temps.

Mais l'existence d'un Sdes ne doit pas se traduire, d'autre part, par un gel de toutes les opérations liées à la sûreté dans l'attente d'un déploiement d'ensemble qui mène jusqu'en 2033, au moins : comme vous pourrez le constater dans les documents de la Cour des comptes, la temporalité de certaines phases n'a en effet pas encore été évaluée, si bien que l'on est incapable de déterminer si elles s'achèveront en 2034, 2035, 2036 ou 2037.

Il nous semble qu'un schéma directeur doit s'adapter aux circonstances et, en tout état de cause, qu'il n'interdit pas de mener les opérations identifiées comme urgentes. Pour nous, la vétusté des équipements et les alertes multiples – les vols intervenus dans d'autres musées comme les nombreux rapports remis à la direction – justifiaient la mise en œuvre anticipée de certaines mesures, par exemple le déploiement de dispositifs de vidéoprotection.

Entre 2016 et 2025, on a consacré un peu plus de 90 millions d'euros aux dépenses de sûreté mais, en réalité, une très faible part l'a été dans le cadre du schéma directeur. L'essentiel de ces dépenses a concerné, d'une part, la sécurisation du domaine, que l'on peut désormais fermer en déployant des grilles pour en interdire l'accès aux visiteurs le soir notamment et, d'autre part, le marché de la surveillance des espaces extérieurs, qui a été confié à une société sous-traitante, Securitas. Cela n'a rien à voir avec le schéma directeur. On a aussi dépensé un peu d'argent dans la maintenance des équipements.

Sur 90 millions d'euros dépensés, 3 millions l'ont été au titre du le schéma directeur. C'est fort peu – 4 %, selon le rapport de la Cour des comptes. Avant que

nous ne rédigions notre rapport, l'essentiel des dépenses était programmé pour les années 2026 à 2033.

Comme vous le savez, le Sdes est désormais intégré au nouveau projet Louvre-Nouvelle renaissance. Plus précisément, il entre dans le cadre du premier des deux volets, le volet technique, Louvre Demain, qui prend la forme d'un schéma directeur des schémas directeurs si l'on peut dire : il comprend en effet la remise aux normes de l'ensemble du musée, pour un coût total de 480 millions d'euros, auxquels sont intégrés les 80 millions d'euros du Sdes. Le second volet, Louvre-Grande colonnade, est fonctionnel. La presse s'en est fait l'écho : il prévoit une nouvelle entrée sous la colonnade de Perrault, de nouveaux espaces d'accueil du public dans la Cour carrée et une protection de *La Joconde*.

Un peu moins de 20 % des dépenses du Sdes ont concerné des investissements et plus de 80 %, du fonctionnement.

M. le président Alexandre Portier. Certains des éléments que vous avez exposés sont très frappants, voire graves. On dirait que l'on a brassé beaucoup de papier pendant plus de dix ans sans que cela ait un impact concret sur le niveau de sécurité de l'établissement ; on a gonflé artificiellement les dépenses réellement engagées pour protéger les œuvres.

Le nombre insuffisant d'écrans au niveau du PC central avait été noté dans l'audit de 2015, est-ce bien cela ?

M. Noël Corbin. Non : il était signalé dans l'audit rendu en août 2025, qui portait très précisément sur ce point-là.

M. le président Alexandre Portier. Il est surprenant que l'on s'en aperçoive aussi tard. On installe des caméras depuis vingt ans maintenant ; dans n'importe quelle commune de France qui en est équipée, on sait compter le nombre d'écrans nécessaires.

M. Guy Amsellem. Je pense que cet élément avait été identifié plus tôt : en 2022, la nouvelle direction a jugé que le schéma directeur de 2017 n'était pas suffisant et qu'il fallait davantage de caméras de vidéoprotection.

M. le président Alexandre Portier. Durant son audition devant les membres de notre commission, Mme des Cars a souhaité faire une mise au point sur ce qu'elle considère comme des *fake news*, en indiquant : « Nous aurions privilégié des dépenses somptuaires et inutiles, favorisé une politique d'acquisition dispendieuse, rénové des espaces muséographiques au détriment des investissements devant assurer la protection des œuvres ; c'est faux, absolument faux. »

Au regard de votre enquête, qui souligne avec netteté les sous-investissements en matière de protection, le désintérêt ou, à tout le moins, la sous-estimation manifeste des risques et la lenteur voire l'absence de réponse de l'équipe

actuelle au constat alarmant déjà dressé par l'INHESJ en 2017, jugez-vous que les propos de Mme des Cars résistent à l'épreuve des faits ?

M. Noël Corbin. Ce sont ses propos, que la mission n'a pas forcément à commenter.

Un texte prévoit que 20 % des recettes de billetterie sont affectées aux acquisitions : ce n'est pas une politique dispendieuse voulue par la présidente, c'est la règle. Mais une règle peut évoluer. Dans la mesure où les tarifs appliqués aux visiteurs étrangers ont très fortement augmenté, et avec eux les recettes de billetterie, on peut s'interroger sur le montant des crédits fléchés vers les acquisitions au regard des besoins en investissements. C'est effectivement une question que nous nous sommes posée.

M. le président Alexandre Portier. En tant que professionnels de la culture, votre vision dépasse la seule situation du Louvre. Le fait que priorité ait été donnée aux acquisitions, à l'événementiel, au spectacle, à l'éphémère au détriment du durable et de ce qu'il nous revient de conserver ne relève-t-il pas d'une erreur stratégique plus générale, observable dans ce pays depuis plusieurs années, voire décennies ?

M. Noël Corbin. Il est certainement plus facile de présenter un projet de rénovation ou tout autre projet donnant une grande visibilité qu'un investissement dans six cents caméras numériques. La question est compliquée. Pour nous, il n'y avait probablement pas de mauvaise volonté ni de mauvaise foi mais il y a eu une sous-estimation du risque. Le risque étant sous-estimé, l'urgence de le traiter l'a été aussi. Mme des Cars est beaucoup intervenue sur l'état dans lequel elle avait trouvé l'établissement. Voulant mieux faire, peut-être a-t-elle perdu quelques mois. Le transfert du PC central dans le pavillon de Flore a été notamment repoussé.

Il s'agit d'une question de doctrine : la sûreté n'était pas affichée comme un élément fondamental, et ce il y a quelques semaines encore. Elle l'est beaucoup plus désormais. La ministre de la culture a écrit avec le ministre de l'intérieur à tous les directeurs de Drac (directions régionales des affaires culturelles) et à tous les préfets pour les alerter sur la sécurité et la sûreté, notamment dans les musées de France. Cette préoccupation va prendre de l'importance.

M. le président Alexandre Portier. Quand je pose la question de savoir si on a pu rater quelque chose collectivement dans notre doctrine et notre vision de la culture, je mets bien sûr de côté toute considération politique – il ne s'agit pas se demander si c'est imputable à la gauche, à la droite ou que sais-je encore. Dans le rapport, page 42, vous écrivez de manière assez limpide : « sécurité et sûreté ne font l'objet d'aucun suivi particulier de la part du ministère ».

M. Guy Tubiana, conseiller sûreté des musées de France. Comme j'ai déjà eu l'occasion de le dire devant votre commission, nous n'avons jamais été saisis par le Louvre des questions de sûreté, ce qui est bien dommage.

M. le président Alexandre Portier. Il n'y a pas eu de saisine du Louvre mais il n'y a pas eu spécialement d'engagement collectif en faveur de la sécurité et de la sûreté au niveau des ministères, quels que soient les ministres, ces dernières décennies. C'est un constat que nous pouvons collectivement valider – je vois que vous confirmez.

M. Bruno Saunier, inspecteur des patrimoines et de l'architecture. Nous sommes en train d'établir un bilan des formations en matière de sûreté dans l'ensemble des établissements patrimoniaux, que ce soit les monuments historiques, les sites archéologiques ou les musées. À l'Institut national du patrimoine (INP), des modules assurés par nos collègues de la Missa sont prévus pour les futurs conservateurs du patrimoine, et tous les ans est proposé un module spécifique dans le cadre de la formation continue. L'École de Chaillot intègre aussi cet aspect dans la formation initiale des architectes du patrimoine, des architectes des bâtiments de France et les architectes des monuments historiques. En revanche, au niveau plus général, je n'ai trouvé pour ces trois dernières années aucun module de formation continue dans le catalogue du CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale). Ces formations sont ponctuellement dispensées : Paris Musées et les musées de la métropole de Rouen organisent, par exemple, des formations de ce type pour leurs agents. De mon point de vue, ce n'est pas propre au Louvre, cela reflète un problème général d'intégration dans les mentalités des questions de sûreté, malgré les actions répétées des collègues de la Missa, qui ne sont hélas pas assez nombreux.

M. le président Alexandre Portier. Les personnes que nous avons auditionnées ce matin vont dans le même sens. La question de la sûreté et de la sécurité n'a pas été assez prise en compte, y compris dans les profils de poste des chefs d'établissement de l'ensemble de notre réseau muséal. Pensez-vous, vous aussi, que ce constat vaut à l'échelle nationale, monsieur Corbin ?

M. Noël Corbin. J'aimerais revenir sur un point : comment l'information circule-t-elle, surtout quand elle est essentielle, stratégique et sensible ? Il a été dit combien l'audit de Van Cleef & Arpels était confidentiel et sensible, tellement sensible et tellement confidentiel qu'on a l'impression que personne ne l'a eu entre les mains. Le risque d'intrusion pour braquage figure dans la cartographie des risques établie par le Louvre en vert et dans cet audit en rouge foncé !

Nous avons entendu plusieurs personnes ayant travaillé avec M. Martinez, notamment M. Jannic Durand, l'ancien directeur du département des objets d'art, et M. Michel Goutal : à peu près toutes étaient informées de l'existence de ce rapport mais personne n'en avait vraiment connaissance. L'audit n'a pas fait partie des éléments transmis par le président sortant à Mme des Cars même si, et je crois que la responsable CFDT qui s'occupe des archives vous l'a précisé, il avait été archivé. Il n'est jamais remonté à la surface en tant qu'élément stratégique. Ses préconisations concernant les vitrines ont été prises en compte mais personne n'a intégré l'importance de ses conclusions s'agissant des risques de cambriolage et de braquage.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Sans vouloir être trop pointilleux, j'aimerais revenir sur la chronologie des appels. M. le préfet de police, que nous avons auditionné ce matin, nous a dit que la police avait été prévenue à 9 h 36 ; vous indiquez dans votre rapport 9 h 35. La situation nous paraît assez brouillonne. Il est même question d'une alerte donnée dans un premier temps par un cycliste mais M. le préfet lui-même ne dispose pas de tous les éléments pour déterminer qui ce dernier a appelé exactement. Un début d'alerte aurait donc été donné et, quelques secondes après, la police aurait été envoyée sur les lieux. Si je me souviens bien, M. le préfet a parlé de quatre équipages, dont deux seraient allés directement sur le quai. Les choses, selon vous, ne se seraient pas passées exactement comme cela : dans un premier temps, les forces de police ne se seraient pas rendues sur le lieu de l'intrusion et un temps précieux aurait été perdu. Notre but n'est évidemment pas d'incriminer les fonctionnaires mais pouvez-vous nous apporter votre éclairage sur cette séquence ?

M. Bertrand Munin, inspecteur général des affaires culturelles. En fait, 9 h 36, c'est l'heure à laquelle a été activé le bouton de l'alarme Ramses (Réception des alarmes et des messages des sites et établissements sensibles) mais à 9 h 35 et trente secondes environ, il y a eu un appel du Louvre au commissariat du premier arrondissement ; il existe un protocole particulier pour le Louvre puisqu'il ne passe pas d'abord par la procédure Ramses – qui alerte la préfecture – mais par une ligne dédiée reliée directement à ce commissariat. Au moment de cet appel, l'intrusion a eu lieu depuis à peine quelques secondes et une agente de surveillance et d'accueil, constatant l'arrivée des deux malfaiteurs dans la galerie d'Apollon, a lancé en panique une alerte sur son talkie-walkie : « intrusion violente galerie d'Apollon ».

Au PC, au moment où les agents mettent à l'écran les images de la caméra de la galerie d'Apollon, ils voient effectivement deux individus, l'un casqué, l'autre cagoulé, avec des disqueuses-tronçonneuses à la main mais sans pouvoir deviner par où ils sont entrés. La galerie d'Apollon est très longue ; par ailleurs, pour protéger les tentures de la lumière, des stores sont posés sur les fenêtres et celui de la fenêtre par laquelle ils se sont introduits était resté baissé – ils l'ont simplement écarté pour pouvoir passer. Les agents ont appelé tout de suite le commissariat pour alerter d'un vol en cours au musée.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Y avait-il un dispositif permettant de détecter le passage des cambrioleurs par la fenêtre ?

M. Bertrand Munin. Oui, l'alarme de la fenêtre s'est déclenchée…

M. Noël Corbin. À 9 h 34.

M. Bertrand Munin. …puis celle des vitrines. Nous avons rapidement entendu l'ensemble des personnels présents ce jour-là, soit au PC, soit dans la galerie elle-même ou les salles adjacentes, et nous avons constaté qu'ils avaient été saisis de panique. Ils n'étaient en effet pas préparés au risque d'une intrusion violente en journée en vue d'un vol : depuis dix ans, la doctrine de nos

établissements culturels s'est construite autour du risque d'attentats. Je ne jette bien sûr pas la pierre à ces personnels. J'en ai vu certains qui étaient presque en état de sidération trois ou quatre jours après les faits. Ils ont dû être extraits de la salle par leurs collègues parce qu'ils restaient bloqués à côté de la fenêtre sans pouvoir bouger. À un moment, le cerveau déconnecte. Ils sont formés pour l'accueil des visiteurs et l'évacuation du public, pas à une intervention militaire sur des malfaiteurs.

C'est ce qui explique que les informations transmises n'étaient pas très claires. Les agents de Securitas et les agents d'intervention du Louvre, postés à l'extérieur ont entendu l'alerte mais ne réalisent pas où se déroule l'intrusion. Les agents de Securitas ont attendu plus de deux minutes avant d'apprendre que c'était par le quai que les cambrioleurs s'étaient introduits. Ajoutons à cela l'absence d'entraînement régulier à la coordination en situation de crise. Tout cela fait que, dans la panique, on réagit comme on peut. Tous les agents que nous avons rencontrés la semaine suivante passaient leur temps à se reprocher de n'avoir pas agi autrement.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Que les choses soient claires : nous ne reprochons pas à des fonctionnaires d'avoir failli. Tout le monde a respecté les protocoles. Qu'il y ait eu un état de sidération est parfaitement compréhensible. Il y a peut-être eu des difficultés à identifier de quoi il s'agissait dans un premier temps, avec la crainte peut-être que les individus soient armés. D'après ce que nous avons compris, le premier réflexe a été la protection des visiteurs et nous pouvons concevoir que c'est une urgence absolue, même si nous regrettons tous que ce patrimoine ait été dérobé.

Nous cherchons à comprendre ce qui dysfonctionne. Il y a un manque d'habitude et de formation. Compte tenu de l'immensité du site, un temps précieux peut être perdu si des informations précises ne sont pas données.

Le rapport Van Cleef & Arpels insistait sur la consolidation des vitrines, ce qui a été fait. Des préconisations portaient aussi sur les vitres des fenêtres donnant sur le quai. À l'époque où il a été rédigé, il n'existait pas de disqueuse sans fil pouvant fonctionner de manière autonome avec une batterie, ce qui a conduit à une sous-estimation du risque. Vous soulignez, monsieur Corbin, que rien n'a été fait pour les vitres. Il nous a été dit, me semble-t-il, que le verre avait été renforcé, mais pas suffisamment pour résister à la puissance des disqueuses de nouvelle génération. Pouvez-vous nous repréciser les choses ?

M. Noël Corbin. En 2003, la grille extérieure a été retirée. Il nous a été dit que la vitre avait été changée en 2018, mais selon des standards inférieurs aux préconisations de l'audit de Van Cleef & Arpels.

M. Bruno Saunier. D'après les comptes rendus des réunions de chantier de la galerie d'Apollon, les vitres ont été changées et renforcées en 2021. En 2022, a été changé le système de verrouillage de la porte-fenêtre, qui elle-même avait été

précédemment renforcée. Elle avait été découpée dans le sens de l'épaisseur pour installer des panneaux en inox afin de renforcer les huisseries. Depuis le XIX^{e} siècle, la sûreté de cette porte-fenêtre a toujours été un point de vigilance. Après le retrait de la fameuse grille en 2003, s'est posée la question en 2018-2019 de la réinstaller. Une erreur a été alors commise : il a été finalement décidé de ne pas la remettre car elle a été considérée comme un accès pour les pompiers dont il fallait faciliter l'intervention rapide. Or les pompiers, qui n'ont été consultés sur ce point ni à l'époque ni plus tard, nous ont eux-mêmes précisé qu'il était possible d'installer des systèmes de déverrouillage automatique en cas d'incendie, ce qui ne fait pas obstacle à l'installation d'une telle grille. Il a été affirmé que le service des monuments historiques n'aurait jamais autorisé cette remise en place, ce qui est faux : les architectes des bâtiments de France compétents pour le Palais du Louvre n'ont pas non plus été saisis de cette question. Depuis le retrait en 2003 de la grille, dans le cadre de la rénovation de la galerie d'Apollon, s'est posée, très régulièrement, tous les deux ou trois ans, la question du renforcement de cette porte-fenêtre. C'est un point de vigilance permanent mais, par méconnaissance de la réglementation, on n'a pas su y apporter de solution.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'ai noté que vous réagissiez à propos de cette histoire de disqueuse de nouvelle génération. C'est l'argument qui a été avancé – je résume : le rapport de Van Cleef & Arpels a été pris en compte, des mesures ont été prises, mais ce rapport était déjà obsolète. Quelle est votre appréciation sur ce point ?

M. Bertrand Munin. L'audit de Van Cleef & Arpels abordait la question des vitres mais préconisait aussi la mise en place d'une protection périmétrique – faisceaux infrarouges le long du balcon et de la galerie extérieure, installation d'une caméra dédiée. Les experts considéraient en effet que le fait d'exposer dans cette galerie d'Apollon des joyaux – plus facilement transportables que la *Victoire de Samothrace* – constituait un risque supplémentaire, d'autant que lors du précédent vol, les malfaiteurs étaient passés par les mêmes fenêtres pour accéder à la galerie.

Certes, pour les vitres, les critères ont changé depuis 2018. Néanmoins, les vitrines ont tout de même résisté deux minutes : les deux malfaiteurs n'ont réussi qu'à découper une petite ouverture en forme de « u » à travers laquelle ils ont dû forcer pour parvenir à ramasser les bijoux. Il est certain que les bijouteries de la place Vendôme changent tous les cinq ans leurs vitrines pour s'adapter à l'évolution des normes et du matériel d'effraction.

M. Guy Amsellem. En réalité, l'audit de Van Cleef & Arpels évoquait trois sujets. Le premier est le balayage par des caméras extérieures de vidéoprotection. Le deuxième est la grille, protection mécanique. Il a été affirmé que les pompiers n'en voulaient pas. Or cela n'a jamais été le cas. Ils nous ont même dit que s'ils avaient été saisis d'un dossier de sécurité, ils l'auraient instruit. Pour qu'ils puissent se ménager un accès, il était seulement nécessaire que l'ouverture ne soit pas condamnée.

Le troisième sujet, c'est la qualité du verre employé. L'audit préconisait le même degré de résistance pour les vitres extérieures et les vitrines. Des tests ont été faits, non pas avec des disqueuses, mais avec des fusils et des masses. Or la même épaisseur de verre n'a pas été utilisée pour les vitrines. Comme vous, nous essayons de voir où on aurait pu gagner les secondes qui ont manqué et nous pensons que c'est précisément là. Dans un cas, ils ont mis plus de trente secondes pour faire une petite ouverture à travers laquelle ils ont glissé leurs bras difficilement ; dans l'autre, trois secondes.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous considérez donc que les préconisations du rapport Van Cleef & Arpels n'ont pas été mises en œuvre ? Selon vous, il n'est pas correct de dire qu'elles ont été appliquées mais que, depuis sa remise, le matériel d'effraction a évolué ?

M. Noël Corbin. Partiellement. Les recommandations concernant le renforcement du verre des vitrines ont été prises en compte – du vitrage P6B a été employé – mais les autres préconisations n'ont pas été mises en œuvre ; pas globalement, pas suffisamment. Un des éléments intéressants du rapport est qu'il replace le Louvre dans son environnement, à proximité de la place Vendôme, et qu'il met en relief la criticité du vol. Entre 2018 et 2025, il eut été temps de faire évoluer le matériel, à l'instar des joailliers qui changent régulièrement leurs vitrines.

M. le président Alexandre Portier. Après ces considérations techniques, venons-en aux questions organisationnelles qui relèvent de l'administration de l'établissement public du Louvre. Nous avons déjà discuté des choix managériaux, de direction, d'organisation d'équipes faits par Mme des Cars au cours des premiers mois de sa présidence. Lors de son audition ici même, elle nous a indiqué que Denis Fousse, le directeur de l'accueil du public et de la surveillance, était resté : « Il y avait donc une continuité pour ce qui concerne l'accueil et la surveillance, certainement pas de perte de mémoire » a-t-elle précisé. La vraie question est de savoir si les diagnostics, les audits, les études ont été transmises et quelle continuité il y a eu dans les actions menées.

Dans vos travaux, vous notez « une réelle absence de mémoire de la nouvelle équipe de direction arrivée avec la directrice en 2021 ». Plus loin, vous soulignez que les « constats que dresse le rapport de l'INHESJ de 2017 sont très précisément les mêmes que ceux faits huit ans plus tard lors de la présente mission ». On a l'impression qu'en dix ans, très peu de leçons ont été tirées et que les choix d'organisation et les remplacements successifs ont pu provoquer une perte de mémoire, une perte de temps et, à la fin, une perte patrimoniale.

M. Noël Corbin. Denis Fousse était en effet en poste lors de l'arrivée de Laurence des Cars en septembre 2021, il est parti plus tard, en septembre 2024. De deux choses l'une : soit il n'avait pas connaissance de ces audits, et c'est un peu problématique ; soit il en avait connaissance et ils n'ont pas été jugés assez importants pour que la présidente en ait connaissance à son tour. Dans les deux cas, il a eu un problème de transmission même si on ne peut pas tout faire porter à

M. Fousse qui est resté six mois de plus pour assurer le relais avec Mme Buffin, nouvelle directrice de l'accueil du public et de la surveillance. Certes, c'était en plein pendant les Jeux olympiques mais il y aurait eu des possibilités. Cela renvoie aussi au fait que la question de la sûreté n'était pas première au sein de cette direction.

M. le président Alexandre Portier. Estimez-vous que les modalités du renouvellement de l'équipe de direction ont pu contribuer à faire échouer cette transmission ? Y a-t-il eu des défaillances ?

M. Noël Corbin. Nous ne sommes ni dans le lieu, ni dans le moment où tout cela s'est passé. D'après ce que nous ont dit Mme des Cars et M. Martinez, ils ont pris deux ou trois après-midi pour échanger. La nouvelle équipe indique qu'il y avait quelques boîtes de documents. M. Martinez affirme qu'il y en avait plus. On a de toute façon l'impression que le départ concomitant du président-directeur, de l'administrateur général et de l'administratrice générale adjointe a contribué à fragiliser les transmissions. Dans la cartographie des risques, cela ne paraissait pas être une priorité. Lors de son audition devant vous, Mme des Cars a semblé dire qu'à son arrivée, la galerie d'Apollon était pour elle un sujet clos.

M. le président Alexandre Portier. Lors de l'audition des délégués syndicaux du Louvre à laquelle nous avons procédé, l'une des responsables, qui travaille aux archives, a précisé que depuis l'arrivée de l'actuelle présidente, il n'y avait eu aucune demande de documents relatifs à la sécurité et à la sûreté. Pourtant, ces documents existent et on sait même sur quelle étagère ils sont rangés, a-t-elle précisé. Est-ce un point que vous avez relevé lors de votre enquête ?

M. Noël Corbin. Je souris un peu : il est tellement étrange de recevoir un rapport d'audit sur la sûreté de cette importance envoyé par un président qui n'est plus en fonction depuis quatre ans et d'entendre la présidente actuelle vous dire qu'elle n'en a pas connaissance. Quand nous l'avons réceptionné, j'ai appelé le Louvre pour demander s'ils en avaient connaissance et ils m'ont répondu : absolument pas. C'est deux jours plus tard qu'ils l'ont retrouvé.

M. le président Alexandre Portier. Il est parfois difficile pour nous de distinguer le vrai du faux. Lors de son audition, Laurence des Cars nous a dit que la sécurité ne faisait pas partie des attendus de sa mission, des objectifs qui lui étaient assignés, et que sa lettre de mission ne la mentionnait pas. Nous avons auditionné trois précédents ministres de la culture qui nous ont affirmé qu'il s'agissait bien d'un attendu – la réponse était néanmoins plus ou moins claire selon les ministres, soyons honnêtes. Était-ce bien une des missions attribuées à Mme des Cars et à son prédécesseur ?

M. Noël Corbin. La question qu'on peut se poser c'est de savoir quel est le rôle d'un président d'établissement public. Je ne reviens pas sur la géographie particulière du Louvre et sur les 70 000 œuvres qui y sont exposées. 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 et restent en bon état.

Ensuite se pose la question de la hiérarchie des priorités, politiques en particulier. Nous avons pris connaissance d'une lettre de mission de 2022 destinée à Mme des Cars – il n'y en a eu qu'une, je crois – dans laquelle la sûreté est évoquée, de manière assez brève, je le reconnais. La question de l'autonomie de l'établissement public est une réalité, la question de la tutelle en est une autre. La tutelle a-t-elle été assez insistante sur le sujet ? Je ne le sais pas. En tout cas, je trouve toujours dommage qu'un président d'établissement public, face à de tels éléments, puisse dire : on ne me l'avait pas dit, on ne m'avait pas demandé de le faire.

M. le président Alexandre Portier. Dans votre rapport, vous notez « sécurité et sûreté ne font l'objet d'aucun suivi particulier de la part du ministère ». Nous comprenons qu'il y a aussi eu une forme de défaillance de la tutelle. Pensez-vous qu'au niveau national, cet enjeu a été insuffisamment pris en compte ?

M. Noël Corbin. Pour ce qui est du niveau national, Bruno Saunier et Guy Amsellem sauront mieux vous répondre.

La ministre n'a pas attendu pour demander une enquête administrative. Je dois même dire qu'elle a assez peu attendu pour que notre mission lui soumette des premiers constats et des propositions. L'équipe actuelle de la direction générale des patrimoines et de l'architecture travaille d'arrache-pied à un contrat d'objectifs qui intègre les questions de sûreté. Je pense que la cartographie des risques va être revue. L'alarme Louvre est un élément décisif.

Se pose aussi une question structurelle concernant l'organisation de la tutelle. Certains établissements de rayonnement international sont extrêmement puissants et ont même des liens directs avec l'Élysée. Les chargés de tutelle au sein des directions n'ont pas forcément le bon angle d'entrée pour être suffisamment écoutés. C'est une chose à laquelle le ministère doit travailler.

M. le président Alexandre Portier. La tutelle exerce-t-elle pleinement son rôle ? Utilise-t-elle tous les leviers dont elle dispose dans le dialogue avec un tel établissement ? Peut-on parler d'asymétrie compte tenu du poids de ce dernier ? Faut-il penser de nouvelles modalités d'expression des attentes de la tutelle vis-à-vis de l'établissement ?

M. Noël Corbin. Je n'ai pas tous les éléments pour vous répondre.

Le Louvre est un établissement très spécifique. Il en est de même de la tutelle : le secrétaire général, qui est haut fonctionnaire de défense et de sécurité, et la directrice générale des patrimoines et de l'architecture participent à des comités stratégiques qui se tiennent tous les trimestres. C'était valable avant le 19 octobre. Le Louvre est lié par des lettres de mission, des contrats d'objectifs, etc., sans oublier un élément important : l'indexation de la part variable de la rémunération

d'un dirigeant sur des objectifs. Je ne sais pas si l'un d'eux concerne la sûreté – je n'ai pas eu accès aux documents. Il existe donc un certain nombre d'outils, qui sont peut-être différemment utilisés. Je ne dirais pas que la tutelle est insuffisante. Tout dépend ensuite des priorités que l'on assigne.

M. Lionel Duparay (DR). Je note la très grande autonomie de la direction. Je n'irais pas jusqu'à dire qu'elle fait ce qu'elle veut quand elle veut, mais la tutelle soit n'ose pas trop s'en mêler, soit n'a pas les moyens de le faire. Pouvez-vous nous éclairer sur ce point ? Ce n'est pas sans conséquence sur la transmission des dossiers en cas de changement de direction, notamment quand elle se passe dans les conditions que l'on sait.

Je souhaite m'attarder sur l'archivage. Dans l'esprit de beaucoup, lorsqu'on archive un dossier, c'est qu'il a été traité, qu'il est clos. Par conséquent, la transmission aux successeurs n'a pas forcément lieu d'être.

Les représentants du personnel que nous avons auditionnés ont indiqué que le service des archives avait connaissance des documents mais qu'on ne les leur avait pas réclamés. D'un autre côté, la nouvelle direction, si elle n'a pas connaissance de l'existence de cette archive, ne peut pas la demander.

Qui a la responsabilité de l'archivage ? Qui décide qu'un dossier est clos ? S'il ne l'est pas, qui prend la décision de l'archiver ? C'est peut-être là le véritable objet de notre enquête.

M. Noël Corbin. Le changement de direction s'accompagne toujours d'un archivage alors même que le dossier peut n'être pas clos. Cela peut poser problème.

Quel était le statut des documents – les rapports de 2017 et 2018 – lors du changement de présidence ? Je n'en sais rien.

M. Bruno Saunier. En ce qui concerne l'audit effectué par Van Cleef & Arpels, d'après ce que nous avons compris, il en existait deux exemplaires : l'un était conservé au département des objets d'art, qui gère la galerie d'Apollon ; l'autre au service des archives.

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. C'est seulement à partir de 2021 – il faut mettre ceci au crédit de Mme des Cars – qu'un vrai service d'archives est structuré au musée du Louvre, mais il est sous-doté : deux emplois seulement y sont consacrés quand dans d'autres établissements de moindre importance on en dénombre au moins trois ; il ne peut pas compter sur la mise à disposition de conservateurs des archives comme d'autres établissements publics.

Les choses se sont donc améliorées mais les archives sont restées un sujet secondaire. Preuve en est, dans l'organigramme du Louvre, la délégation aux archives est placée auprès de la direction des affaires générales et financières. Elle

a eu beaucoup de mal à remonter la pente au fil des années et à faire comprendre à l'ensemble des directions et départements, y compris aux départements scientifiques, que les archives étaient importantes, notamment pour la transmission de la mémoire.

À cela s'est ajoutée la refonte, inachevée, du système informatique, à la faveur de laquelle a été mis en place un système d'indexation des archives. Il est désormais possible de savoir ce qu'on trouve dans les archives, ce qui n'était pas le cas jusqu'à ces dernières années. En cherchant « galerie d'Apollon » dans le système informatique, on ne trouvait pas tous les documents qui s'y rapportaient. Il faut reconnaître que la gestion des archives au musée du Louvre s'est améliorée mais on partait d'assez loin.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Sans remettre en cause votre parole, je tiens à préciser que les représentants syndicaux nous ont donné une autre version. Rappelant qu'un service d'archives avait été mis en place depuis 2014 par M. Martinez, ils ont contesté l'idée d'un dysfonctionnement général avant l'arrivée de Mme des Cars.

Combien de rapports de ce type – confidentiels – arrivent chaque année sur le bureau de la présidence du Louvre ? Ce n'est évidemment pas la même chose s'il y en a dix ou quinze ou s'il y a uniquement « le » rapport explosif.

M. Noël Corbin. Il est question d'un projet exceptionnel. La restauration de la galerie d'Apollon est un projet majeur. Il a été choisi de faire appel à un mécénat de compétences : Van Cleef & Arpels a dépensé du temps et mobilisé du personnel pour rédiger ce rapport, qui a été un élément fondamental de la décision – nous avons échangé avec Jannic Durand à ce sujet.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous sommes d'accord, l'argument selon lequel il s'agissait d'un sujet parmi d'autres n'est pas recevable. Il va de soi qu'il devait être abordé lors d'une passation de pouvoirs.

Lorsqu'elle prend ses fonctions en septembre 2021, Mme des Cars décide de remettre sur le métier le schéma directeur, qui est élaboré depuis 2017. Monsieur Amsellem et monsieur Tubiana, êtes-vous en mesure de juger de la pertinence de cette décision ? J'aimerais comprendre, car ce sont peut-être les mêmes personnes qui ont travaillé sous la présidence de M. Martinez qui auront à définir le nouveau schéma. Pourquoi prendre ce temps ? Forts de votre expertise, considérez-vous que le schéma directeur élaboré sous la présidence de M. Martinez, sans l'incriminer, présentait des failles ou était insuffisant ?

M. Guy Amsellem. On peut sans doute en faire crédit à la présidente : si peu de temps après son arrivée et après avoir examiné de manière approfondie le schéma directeur, elle estime qu'il y a des insuffisances, c'est qu'elle en est intimement persuadée.

Pour autant, on peut très bien remettre sur le métier un schéma directeur sans geler l'ensemble des problématiques liées à la sûreté d'un musée. Sinon, c'est sans fin. La date de 2033 – voire au-delà – ayant été évoquée pour l'aboutissement du schéma directeur, cela voudrait dire qu'on ne fait rien jusqu'en 2040.

La question des caméras de vidéoprotection extérieures pouvait être traitée indépendamment du déploiement du schéma directeur. La meilleure preuve est qu'elle va l'être de façon anticipée dans les prochains mois, à la suite du vol et de notre rapport. Il est donc tout à fait possible de mettre en œuvre des mesures.

Je ne sais pas si je réponds à votre question. Quelle serait votre hypothèse ? Que la présidente aurait gelé le schéma directeur sans s'appuyer sur de solides arguments ? Nous ne pouvons pas le croire.

M. Noël Corbin. Cette question peut être reliée à la cartographie des risques. En 2022, il n'apparaît pas au musée du Louvre qu'il existe un risque imminent, grave et non maîtrisé en matière d'intrusion pour vol. Peut-être la présidente considère-t-elle donc qu'elle a du temps.

M. Alexis Corbière, rapporteur. On peut aussi se demander si la nouvelle présidente n'imagine pas traiter cette question en dehors du cadre du projet Louvre-Nouvelle renaissance. Autrement dit, on ne fait rien tant que le projet global n'a pas été pensé. C'est une autre hypothèse.

Néanmoins, vous reconnaissez, en tant que professionnel des questions de sécurité, qu'il est surprenant, quand bien même on souhaite revoir le schéma directeur, de ne pas maintenir des investissements. Sinon, vous l'avez dit, c'est sans fin.

M. Noël Corbin. Il se passe quand même des choses entre 2022 et 2025 : selon les chiffres de la présidente, 1,2 million d'euros sont investis dans la sûreté, notamment pour l'installation de nouvelles caméras. Au fur et à mesure des travaux muséographiques, la question de la sûreté est abordée et la vidéoprotection revue. Cinquante caméras ont ainsi été installées pour les expositions temporaires du hall Napoléon. Mais 1,2 million en quatre ans, ce n'est rien ; on est loin d'un schéma directeur à 80 millions.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il est sans doute vrai que la présidente ne décide pas sans raison de remettre le schéma sur le métier, mais avouez que son choix constitue un sacré désaveu pour son prédécesseur. Ce n'est pas une décision légère.

M. Noël Corbin. Nous ne pouvons pas répondre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je voulais simplement avoir votre point de vue de professionnel : estimez-vous que Mme des Cars a eu raison ?

M. le président Alexandre Portier. Sans trahir le secret du contenu du rapport de l'INHESJ, tout y est classé en rouge, c'est-à-dire avec le plus haut degré de priorité. Sur chacun des items, les failles sont pointées : « sûreté émiettée dans différents services de direction, schéma directeur inexistant, vétusté du parc de vidéosurveillance ». Tout est écrit noir sur blanc, c'est saisissant. Comment une gestion aussi lacunaire peut-elle durer aussi longtemps ? Qu'est-ce qui dysfonctionne ? Comment en arrive-t-on à un tel raté ?

M. Noël Corbin. Pour répondre à M. Corbière, compte tenu du drame qui est survenu et des divers travaux très approfondis dont nous avons connaissance désormais, nous considérons qu'il aurait fallu, dès 2022, accélérer, et non différer, la mise en œuvre du schéma directeur. Mme des Cars avait-elle connaissance de ces éléments ? Elle vous dira que non.

M. Guy Amsellem. Outre la planification des investissements, un autre aspect, qui peut paraître, à tort, secondaire, mérite l'attention : l'organisation. 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.

Le manque de coordination est patent. C'est la raison pour laquelle nous avons fait des recommandations : l'une, qui pourrait être appliquée immédiatement – elle va l'être, semble-t-il –, consiste à désigner un chef de file ou un coordonnateur de sécurité ; l'autre, qui demande plus de temps, est de créer une direction *ad hoc* pour gérer les questions de sûreté, ce qui suppose de considérer qu'elles occupent désormais une place centrale dans le fonctionnement de l'établissement.

M. le président Alexandre Portier. Votre rapport, remis dans un délai record, est remarquable. Il montre que nous sommes capables de mettre les choses sur la table et de tirer des leçons. Un poète disait : « Là où croît le péril, croît aussi ce qui sauve ». Nous avons toutes les ressources en France pour redresser la barre à condition de mettre un peu d'ordre. Pour ce faire, il faut provoquer une prise de conscience, un sursaut.

Vous notez une dilution des responsabilités dans la manière dont, collectivement, nous traitons ces questions. Chacun doit prendre sa part de responsabilité. Or lors des auditions, les différents acteurs ne cessent de se renvoyer la balle : le musée, la ville, la préfecture de police, chacun dit : « c'est pas moi, c'est l'autre ». Il y a une sorte de trou noir, de vortex où se diluent les responsabilités.

Le législateur aussi doit prendre sa part. À chaque audition, nous notons ce qui pourrait être fait pour faire évoluer le cadre légal ou pour donner plus de moyens – pas seulement au sens budgétaire, ce peut être des mais aussi de prérogatives plus

étendues – pour parvenir à mieux gérer de tels événements. À ce titre, le rapporteur et moi nous demandons si les parlementaires ne devraient pas renforcer leur contrôle à l'égard de ce type d'établissement dès lors qu'ils votent les crédits qui leur sont alloués. Le contrôle n'entre pas vraiment dans le détail et il est souvent limité à l'exercice budgétaire.

M. Noël Corbin. La Cour des comptes s'est penchée sur le musée du Louvre et elle a produit un rapport assez substantiel à l'automne, qui analyse l'organisation, la stratégie, le pilotage.

La question doit être posée de manière plus globale puisque soixante-dix-neuf opérateurs sont sous la tutelle du ministère de la culture : quel est le bon niveau stratégique d'échange ? Quel doit être le contenu du dialogue de gestion ? Faut-il tout vérifier ? Il me semble qu'il faut davantage réfléchir aux outils d'échange et de contrôle – certains relèvent du Parlement. La présidence est exécutive, autrement dit, c'est elle qui décide. C'est la raison pour laquelle je suis étonné quand j'entends dire : « on ne m'avait pas demandé de le faire ». Le contrôle doit être proportionné. Dès lors que l'on fixe les bons objectifs et qu'on les décline, il doit pouvoir s'exercer. C'est peut-être ce point qu'il faut retravailler un peu.

M. le président Alexandre Portier. Il y a bien un contrôle, mais il est sans conséquences – c'est l'impression que l'on a. Lorsque les choses déraillent, les cordes de rappel sont rares. C'est ce qui nous inquiète.

M. Guy Tubiana. Je reviens sur l'accès pompier. Pourquoi le faire à cet endroit-là ? Pour moi, du point de vue de la sûreté, c'est une aberration de prévoir un tel accès dans la galerie d'Apollon. Il aurait pu, sur dérogation, être installé à côté.

La présence d'un coordonnateur de sûreté est un impératif dans ce type d'établissement. Il faut quelqu'un qui soit capable d'alerter sur les problèmes et les dangers éventuels. Ce n'est pas le cas au Louvre. Personne n'a été en mesure de le faire pour la galerie d'Apollon – et elle n'est pas la seule.

J'ai écouté les auditions de ce matin, notamment sur la question de la présence de la police au sein de l'établissement. Sans aller jusqu'à installer un commissariat qui implique des moyens énormes, je plaide pour une présence policière accrue dans le Louvre, sous la forme d'une antenne de police. Il ne serait pas question que ces quelques fonctionnaires de police enregistrent des plaintes mais qu'ils effectuent des rondes. Il y a bien quarante-cinq sapeurs-pompiers de Paris présents ; on peut donc imaginer quelques policiers qui tournent dans le Louvre.

Pour terminer, j'évoquerai la doctrine. Comme nous l'indiquons dans le rapport, on est passé d'une culture de protection des œuvres d'art à une culture de l'accueil. Pourquoi ? Dans un musée comme le Louvre, cela s'explique par les 9 millions de visiteurs – nombre que certains veulent porter à 12 millions demain, et pourquoi pas 15 ? Cela pose des problèmes de sûreté. Or dans tout ça on a un peu

oublié la sûreté, c'est-à-dire la protection des œuvres d'art. Il faudrait peut-être revoir la doctrine. Les gardiens de musée sont devenus des agents d'accueil et de surveillance. On pourrait leur adjoindre des agents d'intervention – il en existe déjà au Louvre – spécialisés pour intervenir plus en amont. Lors du cambriolage, les agents ont fait exactement ce qu'on leur demandait de faire, c'est-à-dire donner la priorité au public.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il est un peu frustrant de devoir clore nos échanges. En tout cas, le rapport est de grande qualité.

Monsieur Corbin, ne pensez-vous pas que l'on paie aussi l'hyperprésidence du Louvre, son fonctionnement hypercentralisé ? Cela reste à vérifier, mais une mauvaise transmission entre deux présidents aboutit ainsi à ce qu'un dossier se perde dans les limbes. Vous l'avez dit, chacun reste dans son couloir – certaines directions font des choses, d'autres non. Par ailleurs, le conseil d'administration ne semble pas être un véritable lieu d'échanges. Le fonctionnement très resserré autour de la présidence n'est-il pas à l'origine de la dilution des responsabilités et des défaillances dans la transmission de la mémoire ?

M. Noël Corbin. J'ai été directeur financier du musée du Louvre pendant quatre ans, entre 2008 et 2012, sous la présidence d'Henri Loyrette, qui était une hyperprésidence. Mais il a lancé le Louvre-Lens, il a travaillé sur Abou Dhabi, il a créé le département des arts de l'Islam – en termes d'investissements financiers, c'était dément –, il a refait les salles du mobilier XVIII^{e} ; énormément de choses ont été réalisées. Cette hyperprésidence s'accompagnait d'un énorme travail managérial de la part des administrateurs généraux et administrateurs généraux adjoints. La comitologie était assez efficace et l'information circulait bien. Le président du Louvre travaillait bien avec le ministère, dans un rapport qui n'était pas réellement un rapport de tutelle.

Aujourd'hui, je ne sais pas ce qu'il en est. J'y reviens, mais dans cet incroyable espace immense et symbolique – le palais des rois de France –, il est surprenant de constater par exemple que des rapports ne circulent pas. La question est celle des modalités de partage de la responsabilité. La présidente ne peut pas tout faire seule. Dès lors, comment les responsabilités peuvent-elles déléguées ? Quelle comitologie mettre en place ? Je ne connais pas vraiment le fonctionnement actuel. Quand j'y travaillais, j'ai été témoin d'un travail fécond grâce aux échanges entre les gens. Je ne sais pas si c'est le cas aujourd'hui.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour ces échanges très riches et je salue à nouveau la qualité de votre rapport.

10. 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)

La commission auditionne, sous la forme d'une table ronde, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), des responsables d'établissements culturels et de musées nationaux sous la tutelle du ministère de la culture : 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* [(1)].

M. le président Alexandre Portier. Dans le cadre de nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées, nous recevons des responsables d'établissements culturels et de musées nationaux placés sous la tutelle du ministère de la culture. Nous avons le plaisir d'accueillir M. Christophe Chauffour, directeur général délégué de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais (RMN-GP), accompagné de 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, accompagné de Mme Julie Narbey, directrice générale, et de M. Alexandre Aumis, directeur du bâtiment et de la sécurité ; Mme Yannick Lintz, présidente du musée national des Arts asiatiques – Guimet, accompagnée de MM. Vincent Billerey, administrateur général, et Vincent Delacour, directeur de l'accueil, de la surveillance et de la billetterie ; et Mme Séverine Lepape, directrice du musée national du Moyen Âge – thermes et hôtel de Cluny, accompagnée de Mme Marie-France Cocheteux, secrétaire générale, et de Mme Alexandra Hernandez, cheffe de l'accueil et de la surveillance.

Le vol spectaculaire commis au Louvre le 19 octobre a beaucoup touché les députés, les Parisiens, les Français et tous ceux qui, de par le monde, sont attachés à ce que le Louvre représente sur le plan culturel et patrimonial. Il nous paraissait donc indispensable que notre commission se saisisse de la question posée par ce vol : notre pays se donne-t-il tous les moyens de protéger son patrimoine et ses œuvres précieuses ? Surtout, tirons-nous de cet événement des leçons pour l'avenir ?

---

(1) https://assnat.fr/1g6196

Nous ne sommes pas ici dans un tribunal et il ne s'agit pas pour nous d'intenter à quiconque un procès à charge ou à décharge. Nous ne sommes ni des juges ni des policiers. Nous souhaiterions évidemment que les œuvres soient retrouvées, mais il s'agit de comprendre la mécanique et les dysfonctionnements qui ont rendu possible un tel vol. En tant que parlementaires, nous nous intéressons aux politiques publiques qui sous-tendent cette situation, à l'autonomie des établissements, à leurs relations avec leur tutelle et aux leçons d'ensemble que nous pouvons en tirer pour la protection des musées. Le Louvre ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt ; nous devons aussi nous préoccuper de la sécurité de musées et de bâtiments qui ont parfois des moyens beaucoup plus modestes : musées locaux et territoriaux, églises, chapelles, châteaux publics ou privés, qui peuvent tous contenir des œuvres importantes pour notre patrimoine et pour notre histoire, et qui méritent évidemment la même attention.

Nous souhaitons ainsi mener un travail de fond sur le patrimoine et mettre en valeur le rôle central des politiques patrimoniales dans notre pays.

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

(MM. Christophe Chauffour, Hakim Boukortt et Laurent Le Bon, Mme Julie Narbey, M. Alexandre Aumis, Mme Yannick Lintz, MM. Vincent Billerey et Vincent Delacour, Mmes Séverine Lepape, Marie-France Cocheteux et Alexandra Hernandez prêtent successivement serment.)

Ma première question porte sur la lettre de mission adressée aux responsables d'un établissement culturel. Ce document exprime l'attente politique – au sens noble – du gouvernement, traduit une volonté culturelle et patrimoniale, et permet de guider l'action. Il reflète aussi, en quelque sorte, la prise de conscience de divers enjeux par l'ensemble des acteurs culturels et patrimoniaux. Nous avons déjà évoqué la lettre de mission de l'actuelle présidente du Louvre. Vos différents établissements sont-ils tous destinataires d'une telle lettre du ministère de tutelle, et si oui, depuis quand ?

M. Laurent Le Bon, président du centre national d'art et de culture Georges-Pompidou. Le président du centre Pompidou reçoit effectivement une lettre de mission – pour ma part, je l'ai reçue dès ma prise de fonctions, voilà quatre ans, en juillet 2021. Elle fixait plusieurs objectifs, en particulier de fermer le centre Pompidou de Paris pour le rénover et de créer le centre Pompidou francilien, le tout avec une préoccupation très forte en matière de sécurité-sûreté.

Mme Yannick Lintz, présidente du musée national des Arts asiatiques – Guimet. J'ai été nommée pour un premier mandat en novembre 2022. S'en est suivie une lettre de mission qui reprenait les différents points du programme que j'avais proposé dans le cadre de ma candidature. J'ai entamé en novembre dernier

mon deuxième mandat de trois ans et je pense que la lettre de mission est en préparation.

Mme Séverine Lepape, directrice du musée national du Moyen Âge – thermes et hôtel de Cluny. J'ai reçu une lettre de mission en 2022, soit trois ans après ma prise de poste. Elle était signée du directeur général des patrimoines et de l'architecture, car le musée national du Moyen Âge n'est pas un établissement public, mais un service à compétence nationale (SCN) placé directement sous la tutelle de la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA). Le principal objectif était de terminer les travaux qui couraient depuis une petite décennie et de rouvrir le musée, un paragraphe étant consacré à la mise en œuvre par mes soins des dispositifs de sûreté et de sécurité nécessaires à l'établissement.

M. Christophe Chauffour, directeur général délégué de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais (RMN-GP). Je vous prie tout d'abord d'excuser Didier Fusillier, président du Grand Palais, retenu ailleurs. Celui-ci a bien reçu une lettre de mission, juste après sa prise de fonctions en 2023. L'un des objectifs principaux était la fin des travaux et la réouverture du Grand Palais, notamment pour les Jeux olympiques et paralympiques, et donc la mise aux normes de tous les dispositifs de sûreté et de sécurité.

M. le président Alexandre Portier. Le conseil d'administration (CA) des établissements constitue un deuxième canal d'échanges avec le ministère de tutelle. Nous avons eu l'occasion de nous interroger plusieurs fois sur les modalités de ces échanges. Dans vos différents conseils d'administration, la question de la sécurité est-elle abordée régulièrement ? Certains temps y sont-ils formellement consacrés ?

Mme Yannick Lintz. Jusqu'à présent, non. Nous avons régulièrement inscrit à l'ordre du jour à la fois les points récurrents d'un conseil d'administration, relatifs au budget et au rapport d'activité, ainsi que les objectifs structurants de ce premier mandat, centrés sur le développement de l'attractivité du musée, à Paris et dans sa relation avec l'Asie. La situation récente nous fait évidemment évoluer et nous avons décidé d'évoquer la sécurité au prochain conseil d'administration pour informer nos administrateurs des mesures que nous prenons dans ce domaine.

Mme Julie Narbey, directrice générale du centre national d'art et de culture Georges-Pompidou. Nous avons deux grands chantiers en cours : d'une part, la construction du centre Pompidou francilien à Massy, qui accueillera des réserves, et qui fait l'objet d'un marché de partenariat avec Vinci ; d'autre part, la rénovation du bâtiment historique dans le cadre du schéma directeur du centre Pompidou 2030. Le conseil d'administration est régulièrement informé de l'avancée de ces travaux. Depuis deux ou trois ans, nous faisons quasiment à chaque conseil d'administration un point d'étape sur l'un ou l'autre des chantiers, ce qui conduit à aborder des sujets liés à la sécurité – sécurité des personnes, désamiantage, sécurité incendie ou sécurité contre le vol, même si ce dernier volet était plus rarement abordé ces derniers temps.

M. Christophe Chauffour. Les travaux dont le Grand Palais a fait l'objet ont été abordés à chacun de nos quatre conseils d'administration annuels, avec un point sur la sûreté-sécurité. Toute notre gouvernance était donc bien informée de l'avancée des travaux. Dans ce laps de temps, trois commissions de sécurité sont intervenues : une en 2024 avant les Jeux olympiques et deux en 2025. La dernière, en décembre 2025, a donné un avis favorable après tous les travaux réalisés.

À la suite des événements du Louvre, nous avons fait un point sur la sûreté-sécurité du Grand Palais en pré-CA avec le ministère de tutelle.

Mme Séverine Lepape. Du fait de son statut, le musée de Cluny ne dispose pas d'un conseil d'administration. Le dialogue avec la tutelle se fait en deux grands temps, ce qui n'exclut évidemment pas des points intermédiaires. Le premier est la conférence budgétaire, qui permet d'assurer le contrôle de gestion et de formuler les demandes de budget pour l'année suivante en matière de ressources humaines (RH) et de moyens. Ce contrôle de gestion aborde évidemment le budget du service d'accueil et de surveillance et les investissements nécessaires, si besoin, en matière de sûreté et de sécurité. Un deuxième rendez-vous, dénommé « conférence métier », balaye tous les grands axes de la politique du musée – aspects scientifiques, programmation culturelle, politique des publics, sûreté et sécurité. C'est là que nous récapitulons les faits marquants de l'année, avec éventuellement une visite de la Missa (mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit) s'il y a eu des investissements particuliers.

Durant toute la phase de programmation et d'exécution des travaux qui sont derrière nous, des comités de pilotage ont été organisés avec plusieurs partenaires, dont l'Oppic (Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture), qui assure notre maîtrise d'ouvrage, le service des musées de France (SMF) et la sous-direction des monuments historiques et des sites patrimoniaux (SDMHSP) ; les questions de sûreté et de sécurité y étaient évoquées.

M. le président Alexandre Portier. Quelles sont la régularité et la vivacité de vos échanges, formels ou informels, avec le ministère de la culture ? Quel est votre degré de proximité avec votre tutelle ?

M. Laurent Le Bon. Du fait de nos grands chantiers, les échanges avec la tutelle sont quasi quotidiens. Nous avons la chance d'avoir une tutelle très présente. Elle s'exerce aussi de manière plus formalisée au moyen de comités institués à un rythme mensuel ou trimestriel.

Mme Yannick Lintz. Nos échanges sont eux aussi réguliers, dans des instances plus officielles comme nos trois pré-CA annuels. Notre projet de rénovation et de modernisation du musée, dit « Guimet 3.0 », donne également lieu à des échanges réguliers et informels dès qu'un sujet s'impose.

Mme Séverine Lepape. Outre les deux rendez-vous que j'ai déjà cités, nous organisons des points de gestion réguliers, trois à cinq fois par an, où les sujets financiers et de RH sont évoqués. Nous avons deux types d'interlocuteurs : les

chargés de tutelle du service des musées de France et ceux de la sous-direction des affaires financières et générales, qui gère plus particulièrement, pour les SCN, les questions budgétaires et de RH.

Comme je l'ai indiqué, les comités de pilotage relatifs aux travaux – qui se poursuivent – sont aussi l'occasion d'aborder les questions de sécurité. Ainsi, un comité s'est réuni récemment pour statuer sur notre nouveau schéma directeur patrimonial, en présence de la DGPA, de l'Oppic, de la sous-direction des monuments historiques et des sites patrimoniaux, de l'architecte en chef des monuments historiques territorialement compétent, ainsi que d'un représentant de la Drac (direction régionale de l'action culturelle) pour le contrôle scientifique et technique des bâtiments classés. Bien évidemment, lorsqu'on parle de travaux, on parle de sûreté et de sécurité.

À la différence des autres établissements, il me semble qu'il manque au musée de Cluny, qui est un service à compétence nationale, quelques rendez-vous stratégiques pour parler de politique pluriannuelle d'investissement et de grands travaux. Nous n'avons d'autonomie ni décisionnelle ni financière en dehors du pilotage de l'établissement. Il serait utile d'instaurer des rendez-vous stratégiques car la question d'engagements budgétaires pluriannuels se pose parfois mais n'est pas toujours complètement traitée.

M. Christophe Chauffour. Pour les questions de sûreté et de sécurité dans le cadre des travaux, une double comitologie avait été instaurée, associant le ministère et les acteurs interministériels autour des enjeux liés aux Jeux olympiques. Aujourd'hui, le Grand Palais fait l'objet d'une sensibilité particulière sur le plan de la sûreté et de la sécurité, du fait de sa proximité avec l'Élysée et des événements qu'il peut accueillir. Dans ce cadre, nous avons des échanges avec le haut fonctionnaire de défense et de sécurité (HFDS) du ministère de la culture lorsque des événements qui se déroulent à proximité du Grand Palais pourraient avoir un impact sur le fonctionnement de celui-ci, ou lorsque le caractère sensible de certains des événements que nous accueillons peut avoir un impact sur les abords.

M. Alexis Corbière, rapporteur. L'autonomie des établissements est l'un des nombreux sujets qui nous intéressent. J'ai bien compris qu'à cet égard, la situation du musée de Cluny était particulière.

Vous dites, les uns et les autres, avoir des relations régulières avec votre tutelle. En quoi consiste plus précisément cette relation ? Avec qui dialoguez-vous ? Y a-t-il, au cabinet de la ministre, un conseiller particulier avec qui se font ces échanges ? Qui participe aux pré-CA organisés dans certains établissements, et quels sont les sujets de conversation ?

Mme Yannick Lintz. Les pré-CA sont organisés avec le service des musées de France, en particulier avec le sous-directeur de la politique des musées. C'est Vincent Billerey, notre administrateur général, qui s'y rend.

Pour les questions plus ponctuelles, nous échangeons soit avec le service des musées de France, soit avec la directrice générale des patrimoines et de l'architecture, selon l'importance du sujet. Lorsque le sujet a une dimension politique, c'est avec le cabinet que nous dialoguons, en lien évidemment avec la direction générale des patrimoines et de l'architecture.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Qu'est-ce qu'un sujet « politique » ?

Mme Yannick Lintz. Lorsqu'il s'agit, par exemple, de décider d'un partenariat avec un pays asiatique pour une exposition, j'estime que cela n'engage pas seulement la responsabilité de la présidente du musée Guimet.

M. Vincent Billerey, administrateur général du musée national des Arts asiatiques – Guimet. Parmi les interlocuteurs fréquents du musée – ou des musées –, il faut citer le secrétariat général du ministère, qui en est la direction support. Pour ce qui nous concerne, notamment pour notre projet stratégique Guimet 3.0, qui a une forte dimension bâtimentaire, nous échangeons aussi avec la sous-direction chargée des politiques bâtimentaires, qui n'assiste toutefois pas au pré-conseil d'administration. Ce dernier se joue plutôt au niveau du service des musées de France, qui peut y associer, le cas échéant, d'autres interlocuteurs du ministère, suivant les sujets. Notre porte d'entrée se situe, je le répète, au service des musées de France.

Mme Julie Narbey. Pour le centre Pompidou, les échanges sont structurés, en plus des pré-CA assez classiques que mes collègues ont décrits, avec des comités de suivi mensuels et des comités stratégiques. Les comités mensuels se situent à mon niveau, en présence, pour le centre Pompidou, de la directrice générale adjointe, du directeur du bâtiment, de la directrice des finances et de la directrice des ressources humaines, pour le ministère, de la cheffe du service des musées de France, Mme Christelle Creff, et, au niveau du secrétariat général, du chef du service finances et politique immobilière, ainsi que de nombreux collaborateurs.

L'ordre du jour des comités mensuels est toujours le même : déménagement du centre, accompagnement RH et dialogue social, construction du bâtiment à Massy, préparation des travaux, trajectoire financière, autres sujets le cas échéant.

Une fois sur trois, le comité mensuel est dit « stratégique » et se tient en présence du président du centre, du directeur général des patrimoines et de l'architecture et du secrétaire général du ministère. Nous y associons généralement l'Oppic, qui est notre organisme de maîtrise d'ouvrage délégué pour les travaux du centre Pompidou 2030.

Nous avons en outre, en fonction des sujets, des échanges avec les conseillers du cabinet chargés des patrimoines, des finances, du dialogue social et des questions internationales – car nous avons beaucoup de sujets internationaux – et, de temps à autre, des réunions avec la directrice de cabinet ou la ministre.

M. Christophe Chauffour. Pour nous, la logique est la même que pour les autres établissements publics, avec toute une comitologie et différents niveaux d'interlocuteurs. Nous avons parfois aussi des réunions *ad hoc* sur certains sujets propres à notre établissement ou en lien avec d'autres établissements. Notre partenariat avec le centre Pompidou a ainsi donné lieu à plusieurs séances de discussion et de négociation au ministère – c'est l'un des sujets que ce dernier pilote plus directement, même si deux établissements publics sont à la manœuvre, et une comitologie spécifique s'est mise en place, comme cela peut être le cas dans d'autres domaines.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pour résumer, le conseil d'administration est toujours précédé d'échanges avec le secrétariat général du ministère, voire avec des conseillers, selon l'importance des sujets.

Nos travaux d'enquête portent sur la sécurité et la protection du patrimoine : observez-vous une modification ou une intensification de la menace, avec une forme nouvelle de cambriolages ou de tentatives de cambriolage ? Par ailleurs, êtes-vous alertés de nouveaux risques par différents organismes, comme la Missa ?

Mme Yannick Lintz. Oui. Nous constatons la montée en puissance, au niveau européen en tout cas, de vols touchant l'art asiatique, plus précisément les porcelaines chinoises. Nous avons tous à l'esprit les vols commis au château de Fontainebleau et, beaucoup plus récemment, au musée Adrien-Dubouché à Limoges – et je ne cite pas un vol survenu voilà deux ans en Belgique. Nous sommes donc plus qu'alertés quant à ce risque qui pèse sur les musées d'art asiatique.

M. Alexandre Aumis, directeur du bâtiment et de la sécurité du centre national d'art et de culture Georges-Pompidou. Pour le centre Pompidou, nous n'identifions pas de menace directe. Le système d'alerte du ministère fonctionne assez bien : le haut fonctionnaire de défense et de sécurité nous informe assez régulièrement de menaces qui touchent d'autres établissements, à Paris ou en région, et nous demande, le cas échéant, de prendre des mesures de précaution renforcées. C'est aussi le cas lorsque des manifestations agitent le secteur géographique où se trouve le centre.

M. Vincent Delacour, directeur de l'accueil, de la surveillance et de la billetterie du musée national des Arts asiatiques – Guimet. J'ajoute que le ministère de l'intérieur nous informe assez régulièrement de menaces potentielles liées à des concentrations ou à des manifestations dans le périmètre du musée. Nous entretenons aussi des relations privilégiées avec les commissariats de proximité et certains services du ministère de l'intérieur – plus qu'avec la Missa, dont la mission relève plus du conseil et de l'audit que de l'alerte, et qui dispense plutôt des recommandations *a priori* afin que nous évitions des incidents.

Mme Séverine Lepape. Je m'associe à ce qui a été dit à propos du rôle du haut fonctionnaire de défense et de sécurité. Je témoignerai pour ma part de nouveaux types de menaces, à travers deux événements.

En 2016, nous avons reçu un courrier postal anonyme menaçant de faire exploser le musée, invoquant des motifs religieux. Cela a nécessité une réaction rapide de la part des directions avec les autorités de police : fermeture du musée pendant une journée, quadrillage du secteur par la police, visite de maîtres-chiens et de démineurs, constitution d'une cellule de crise, avec la conseillère sûreté des musées de France, au sein de l'inspection des musées. Nous avons évidemment porté plainte, et l'affaire n'a pas eu de suites.

Nous constatons par ailleurs 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 avions programmé une conférence intitulée « La fluidité des genres dans les vies de saints au Moyen Âge ». Celle-ci s'est très bien passée et 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. Nous avons, là aussi, été très bien épaulés par la DGPA, par la haute fonctionnaire à la responsabilité sociale des organisations et par la haute fonctionnaire adjointe de défense et de sécurité, que je salue. La plainte a abouti à l'identification d'un suspect, qui a été convoqué au tribunal mais relâché sans condamnation, faute d'éléments jugés suffisants.

C'est peut-être beaucoup moins spectaculaire que des vols très médiatisés, mais 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.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ces éléments sont passionnants et correspondent précisément à ce qui nous intéresse. Si je mets de côté les manifestations qui ont lieu à proximité de musées, car cet aspect est correctement traité, vous avez indiqué que la porcelaine chinoise était particulièrement visée et que certaines questions de société devaient être abordées avec une vigilance particulière. En tant que dirigeants d'établissements culturels, estimez-vous que vous disposez des bons interlocuteurs, à commencer par votre ministère de tutelle, pour vous alerter de menaces ou de thématiques qui gagnent en importance, et pour vous conseiller sur la manière de protéger les personnels et les œuvres ? Avez-vous des lieux où partager vos réflexions et vos expériences, pour ne pas vous retrouver confrontés à un phénomène sans y être préparés ?

Mme Yannick Lintz. Nous avons bien sûr l'écoute de notre tutelle mais, au fond, qui mieux que nous connaît le risque auquel nous sommes confrontés ?

Quand j'ai pris mes fonctions, j'ai très vite fait le point avec la Missa afin d'obtenir le regard extérieur de la tutelle sur les risques réels en matière de sécurité, de sûreté et d'incendie. Mais je répète que c'est en travaillant au sein d'un

établissement qu'on mesure les risques encourus par ses collections. Par exemple, toute la porcelaine chinoise n'est pas ciblée ; nous le savons grâce à notre expertise. De manière pragmatique, nous sommes en ordre de marche depuis trois ans pour consolider en interne la sûreté et les protocoles.

Au-delà du cas du Louvre, nous voyons bien qu'il y a une multiplication des vols partout en Europe. On gagne toujours à partager son expérience, mais un plan de sûreté correspond avant tout à un lieu, à des collections et à une organisation précis.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Dans le cas du musée de Cluny, vous avez constaté une menace après coup, à la suite d'une conférence que vous pensiez anodine et scientifiquement justifiée. Pour ce qui est du musée Guimet, comment avez-vous identifié le risque de vol de porcelaine chinoise ? Des collègues étrangers ou des autorités vous ont-ils alertés d'un risque nouveau en train de se développer à l'international ? Avez-vous constaté une multiplication des cambriolages ou des menaces dans d'autres musées ? Qu'est-ce qui vous amène, en définitive, à accorder une attention particulière à un phénomène, et comment vous assurez-vous que vous êtes bien en mesure d'y faire face – je pense aux vitrines, aux systèmes de sécurité, etc. ?

Mme Yannick Lintz. S'agissant des porcelaines chinoises, nous avons identifié le problème en constatant une multiplication d'incidents dans d'autres musées. Nous savons qu'il y a un intérêt particulier pour ce type d'objets depuis quatre ou cinq ans. En général, nous apprenons ces informations dans la presse.

Nous nous employons depuis trois ans à renforcer nos protocoles en matière de sûreté. Mes collègues pourront vous en donner des détails, mais pour prendre un exemple, sachez qu'au lendemain du vol au Louvre, j'ai décidé de mettre en réserve nos dix porcelaines les plus précieuses, le temps de consolider pleinement nos mesures de sûreté.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous anticipez la question que j'allais vous poser à tous. Avez-vous décidé de retirer momentanément certains objets susceptibles d'attiser les convoitises ? Avez-vous renoncé à certains événements car vous ne vous sentiez pas en mesure d'assurer pleinement la sécurité des agents ou des lieux ?

Par ailleurs, vos établissements respectifs ont-ils subi des cambriolages ces dernières années ?

Mme Séverine Lepape. 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.

Certains collègues ici présents sont bien plus compétents que moi sur ces questions, mais la sécurité et la sûreté me semblent fonctionner par cercles concentriques. Il y a la protection mécanique des vitrines, la vidéoprotection, la

manière dont les vitrines sont disposées dans une salle – c'est-à-dire à proximité ou non des issues de secours –, la résistance des huisseries, etc. C'est en considérant tous ces éléments que nous avons jugé qu'un important ensemble d'or celtique n'était pas suffisamment protégé, alors même que nous avions fait refaire les vitrines. Nous avons donc décidé de le mettre en réserve.

Ce n'est jamais de gaieté de cœur que nous prenons de telles mesures. Nous préférerions montrer sans aucune difficulté des objets dont la valeur pécuniaire, certes importante, est sans commune mesure avec leur valeur patrimoniale. Un objet composé de 300 grammes d'or, par exemple, vaudra 30 000 ou 40 000 euros, mais il faut ajouter un ou deux zéros pour obtenir sa valeur patrimoniale. Cet élément nous fait énormément réfléchir.

Le vol du Louvre a été un électrochoc pour beaucoup de monde. Les cambrioleurs ont fait preuve de rapidité, de violence et d'ingéniosité en choisissant d'intervenir lors de la relève de l'équipe de nuit – qui est toujours un moment compliqué – et en se faisant passer pour des ouvriers participant aux travaux qui avaient lieu à proximité du bâtiment ; c'était futé.

Après le 19 octobre, nous avons reçu la visite de policiers du commissariat du 5e arrondissement de Paris ; nous n'avons donc pas été complètement seuls. Nous n'avions pas demandé leur aide : j'imagine qu'ils sont venus à la suite de la circulaire diffusée aux préfets. Ils ont passé beaucoup de temps avec nous pour identifier nos points faibles et renforcer notre plan de sûreté. Leur travail a nourri une note à l'attention de notre tutelle, dans l'espoir de mobiliser le fonds de sûreté afin de monter en puissance dans ce domaine.

Cela étant, nous aurons beau prendre toutes les mesures, le risque zéro n'existe pas ; il faut être humble. Même si nous constatons certaines évolutions, il est difficile de prédire ce qui se produira. Mais il faut bien sûr des fonds pour améliorer ce qui peut l'être.

M. Hakim Boukortt, sous-directeur sécurité-sûreté et responsable unique de la sécurité de la Réunion des musées nationaux et du Grand Palais (RMN-GP). 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.

M. Vincent Delacour. Nous nous interrogeons sur la nature des objets qui sont le plus dérobés en France et en Europe, mais aussi sur les différents modes opératoires des voleurs, afin de réévaluer nos fonctionnements et nos structures. Par exemple, c'est à la suite du vol spectaculaire commis au musée Cognacq-Jay que le musée Guimet a sollicité la Missa sur la résistance des dispositifs verriers. Nous

avons demandé une expertise sur ce thème précis afin d'améliorer notre organisation.

M. Christophe Chauffour. Le Grand Palais a deux spécificités.

Premièrement, nous n'avons pas de collection permanente. Je ne sais pas s'il s'agit d'un avantage ou d'un inconvénient, mais la question de la mise en réserve de pièces ne se pose pas à nous. Et jusqu'à présent, nous n'avons jamais dû renoncer à une exposition pour des raisons de sécurité.

Deuxièmement, le commissariat du 8e arrondissement est directement intégré à nos locaux depuis 1900. Il a récemment été déplacé de façon provisoire, mais il retrouvera ce mois-ci son emplacement habituel, avec un accès direct au musée, ce qui contribue directement et indirectement à la sécurisation du site.

À la suite des événements du Louvre, les échanges se sont logiquement intensifiés avec la préfecture de police, en vue, notamment, de notre passage devant la commission de sécurité en décembre dernier. De fait, les contraintes sont devenues nettement plus draconiennes pour obtenir l'avis favorable de cette commission.

Séverine Lepape a parlé d'un choc : je confirme que c'en fut un pour l'ensemble de la communauté culturelle. Les ministères de la culture et de l'intérieur ont été réactifs pour nous accompagner.

M. le président Alexandre Portier. À vous écouter, il semble y avoir eu un avant et un après vol du Louvre. Depuis le 19 octobre, avez-vous reçu de nouvelles consignes de sécurité de votre ministère de tutelle ?

M. Hakim Boukortt. Au-delà de nos échanges avec la Missa et le Sops, nous n'avons reçu qu'une mise à jour du plan Vigipirate, sans consignes supplémentaires.

M. Alexandre Aumis. Le 23 octobre, à la suite du vol du Louvre, les dirigeants des établissements publics et des services à compétence nationale ont reçu une note demandant de dresser immédiatement l'inventaire des objets exposés présentant un risque, de décider de leur éventuelle mise en réserve et de s'assurer de la vigilance de l'ensemble des personnels. Une fois les risques identifiés, il nous était demandé de prévoir d'éventuels travaux de sécurisation et d'actualiser le plan de mise en sûreté de l'établissement, le cas échéant sur le fondement d'audits ayant révélé des vulnérabilités.

Mme Séverine Lepape. J'ajoute que l'administration centrale a créé un groupe de travail relatif à la sûreté et prépare actuellement un plan d'action de sûreté.

M. le président Alexandre Portier. Nous avons beaucoup évoqué les schémas directeurs lors des auditions précédentes, notamment au sujet du Louvre

– modalités d'élaboration, délai de mise en œuvre... Tous vos établissements disposent-ils d'un schéma de sécurité et de sûreté formalisant vos projets et les solutions que vous prévoyez d'apporter aux différents défis que nous avons évoqués ?

M. Vincent Billerey. À la suite des événements du Louvre, le musée Guimet s'est doté d'un comité de sûreté, qui se réunit régulièrement et dont la mission est de définir les priorités de notre plan de sûreté interne.

Le premier pilier de ce plan est celui des dispositifs humains : organisation des services de surveillance de jour comme de nuit, recours à des ressources externes.

Il y a ensuite les dispositifs techniques et technologiques. Le musée a complètement revu, il y a trois ans, son système d'hypervision et de contrôle d'accès dans le cadre d'une grande rénovation du système anti-incendie ; c'est toutefois un chantier permanent. Nous avons récemment déployé davantage de caméras de surveillance au sein et autour de l'établissement.

Enfin, le troisième pilier est celui des dispositifs mécaniques de protection, notamment verriers.

M. le président Alexandre Portier. Tous ces projets sont-ils formalisés dans un document unique ?

M. Vincent Billerey. Tout à fait.

M. Alexandre Aumis. Au centre Pompidou, des audits ont été menés par le Sops en 2020 et 2021 concernant le bâtiment principal et les réserves externalisées. Leurs résultats sont intégrés au schéma directeur global, qui concerne d'une part la rénovation du bâtiment historique et son adaptation au contexte de 2030, et d'autre part la construction de réserves aussi modernes que possible. S'y ajoutent des recommandations de la préfecture de police consécutives à des études de sûreté et de sécurité publique (ESSP) menées sur les sites de Paris et Massy. Nous devons anticiper les possibilités technologiques qui pourront se présenter à la date d'entrée en fonctionnement des bâtiments.

M. le président Alexandre Portier. Monsieur Billerey, aviez-vous un document unique avant le vol du Louvre ?

M. Vincent Billerey. Notre plan de sûreté était déjà composé des trois piliers que j'ai évoqués. À la suite du vol du Louvre, l'enjeu fut de les rassembler au sein d'un document unique, mais aussi d'évaluer la criticité des différents risques, afin de prioriser les actions à mener dans les prochains mois.

M. Christophe Chauffour. Au Grand Palais, le schéma directeur de sûreté et de sécurité a été intégré dans les travaux de rénovation – la sûreté et la sécurité font d'ailleurs partie des raisons d'être du chantier. Depuis la commission de

sécurité de décembre dernier, nous suivons les préconisations de la préfecture de police et finalisons des dispositifs qui sont encore en rodage. Mais la phase d'élaboration du schéma directeur, elle, est derrière nous.

M. le président Alexandre Portier. Le rapporteur l'a évoqué, il y a toujours un dilemme entre l'ouverture au public et la protection des œuvres. Un musée est fait pour exposer, pour partager, pour diffuser de la connaissance et des pièces qui viennent parfois de loin. Dans le même temps, il faut aussi protéger les œuvres, les conserver – de là vient d'ailleurs le nom d'un très beau métier. Où se situe, selon vous, le bon équilibre ? Ma question est volontairement ouverte, afin de vous laisser développer un point de vue pourquoi pas philosophique sur cet enjeu.

Mme Yannick Lintz. Question ouverte, oui, et compliquée ! Notre mission, à laquelle je crois profondément, est d'amener un maximum de concitoyens et de touristes à découvrir notre patrimoine national. Dès lors, notre responsabilité est d'exposer le plus possible les œuvres, sous réserve de conditions de sécurité maximales – le risque zéro n'existant pas. Si nous avons mis en réserve nos dix porcelaines les plus précieuses, c'est pour continuer à montrer le reste de nos œuvres et maintenir notre attractivité. Je sais que ma réponse est vague, mais c'est ainsi que nous plaçons le curseur.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous disiez avoir parfois besoin de votre ministère de tutelle pour prendre des décisions importantes, ce qui se comprend. La décision de retirer certaines œuvres est-elle prise en lien avec le ministère ? Nécessite-t-elle son autorisation ? Quelle est la proportion d'œuvres mises en réserve pour des raisons de sûreté, pour peu que ce chiffre existe ?

Mme Yannick Lintz. À la suite du vol du Louvre, les musées ont reçu une circulaire les invitant, le cas échéant, à retirer certaines œuvres. Nous y aurions certainement procédé même sans la circulaire. Ce choix, c'est nous qui l'avons fait. Je précise qu'il s'agit d'un jugement subjectif, car si nous savons quels sont nos chefs-d'œuvre, comment être certains qu'ils sont en danger ? Dans tous les cas, nous répondons aux demandes de notre tutelle.

Nous accueillerons en mai une grande exposition de trésors archéologiques de Corée comprenant des couronnes en or. Comme nous n'avons pas beaucoup de pièces en or dans notre collection permanente, nous devons faire face à ce risque nouveau, en lien avec les autorités coréennes.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Chacun aura compris que nous ne mettons pas en cause votre travail : nous ne cherchons qu'à comprendre votre fonctionnement.

Que dit la tutelle lorsque des œuvres extraordinaires sont momentanément mises en réserve ? Le ministère se contente-t-il d'en prendre acte, ou y a-t-il un dialogue pour vous aider à continuer de les montrer, voire une pression pour les exposer malgré les risques ? Cet échange, s'il a lieu, est-il formalisé ?

Mme Yannick Lintz. Il y a un dialogue. Notre décision de retirer une dizaine de chefs-d'œuvre est temporaire, dans l'attente du renforcement des vitrines – les travaux auront lieu au second semestre et la tutelle suivra le chantier.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Au-delà du dialogue, y aura-t-il un accompagnement financier ?

Mme Yannick Lintz. Je compte bien le demander ! *(Sourires.)* Ayant récemment pris connaissance du budget et apprenant l'existence d'un fonds de sûreté, j'explorerai toutes les possibilités.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous sommes là pour faire des préconisations. Si différents directeurs d'établissement indiquent avoir besoin de moyens pour renforcer leur sécurité et leur sûreté – notamment en réponse à des demandes ou des alertes ministérielles –, il serait bon qu'ils en disposent.

Si nous comprenons la nécessité de protéger les œuvres, il est tout de même très dommage de ne pas les montrer au public, ce qui est le cœur de votre métier.

M. le président Alexandre Portier. Nous ne pouvons pas vous promettre une liste de Noël, mais sachez que j'ai milité, par voie d'amendement au projet de loi de finances, pour le renforcement du fonds de sûreté. Les moyens qu'il convenait de lui allouer avaient été sous-estimés. Les députés de tous les bancs partagent d'ailleurs cette préoccupation.

Par ailleurs, nous essayons d'imaginer ce que seront les musées du XXI^{e} siècle. Eu égard à l'évolution des risques, mais aussi des outils technologiques, peut-être ne seront-ils pas tout à fait identiques à ce que nous avons connu.

Il convient de protéger les établissements et les œuvres contre les attaques spectaculaires que sont les cambriolages, c'est-à-dire contre les prises d'assaut des bâtiments. Cet enjeu renvoie aux questions bâtimentaires, technologiques et de surveillance humaine. Mais il faut aussi tenir compte du fait que depuis un certain temps, et c'est tant mieux, les musées sont des lieux ouverts, de vie, d'accueil – certains parlent même de tiers-lieux. Il existe de nombreuses modalités d'accueil du public. Un nombre croissant d'établissements encouragent les visiteurs à anticiper leur visite et à réserver des billets nominatifs. Pensez-vous que dans les prochaines années ou décennies, il faudra nécessairement en passer par là pour aller au musée ? Cela limiterait les risques, mais rendrait impossibles les visites fortuites et anonymes. Est-ce selon vous une bonne ou une mauvaise trajectoire ?

M. Laurent Le Bon. Tout dépend des musées, mais pour beaucoup de ceux qui sont représentés ici, c'est déjà un peu le cas : je vous mets au défi de visiter le Grand Palais, qui connaît un succès magistral, ou les merveilleuses expositions de Cluny ou Guimet, le week-end, sans vous êtes inscrit préalablement – je ne parle pas du centre Pompidou, actuellement fermé.

Je rebondis sur votre question précédente relative au bon équilibre entre la conservation des œuvres et leur présentation. Gardons à l'esprit que l'immense majorité des collections publiques nationales est invisible. C'est un défi majeur, qui n'a rien à voir avec les questions de sécurité. Il suffit de se plonger dans la littérature de la Cour des comptes pour constater que, par choix ou par manque d'espace – et assurément par indigestion –, seule une infime partie des collections est exposée.

Au reste, que signifie « exposer » une œuvre lorsque les conditions de sécurité l'emportent sur tout ? Certains, autour de cette table, ont eu la chance de voir *Mona Lisa* sans son système de protection : c'est une œuvre totalement différente. Et je ne parle pas des conditions de visite : le public ne voit plus *Mona Lisa*, mais seulement son image fantomatique, telle une icône qu'il ne peut qu'apercevoir à cinq mètres, à travers une vitre de protection aux teintes un peu vertes qui empêche d'apprécier les couleurs réelles du tableau.

Le débat sur les réserves visitables n'est pas récent : il en existait déjà aux XIX^e^ et XX^e^ siècles, et l'idée d'un circuit principal et d'un circuit annexe est présente dès la création du Louvre. Mais une nouvelle tendance émerge. Si vous ne l'avez pas fait, je vous invite à aller visiter le V&A East Storehouse, la nouvelle réserve du Victoria and Albert Museum de Londres. Installé dans un ancien site olympique, il est accessible sans aucune réservation ni aucun contrôle : vous poussez la porte, vous déposez votre sac à la consigne, et vous voilà au milieu de 300 000 œuvres. Elles sont là, à portée de main, vous pourriez presque les toucher dans un mouvement involontaire. Et pour peu que vous ayez réservé la veille, à la fin de la visite, on vous apporte en salle de consultation l'œuvre que vous avez choisie, sans autre dispositif de sûreté. La transparence et la démocratisation sont totales.

Pour nous, l'ouverture de ces réserves, d'ailleurs concomitante au drame du Louvre, a été un choc – positif – total. C'est ce que nous essayons de faire, bien que plus modestement, au futur centre de Massy ou dans d'autres musées représentés aujourd'hui. C'est une piste très intéressante. 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* ?

Mme Séverine Lepape. Ces réserves sont effectivement extraordinaires et très inspirantes. Notez que la politique de dépôt permet de pallier quelque peu le manque de visibilité des collections.

Si jolies que soient ses expositions, le musée de Cluny n'est pas de ceux où il faut faire une heure de queue. Même si, depuis le covid, nous proposons de réserver en ligne, je suis très attachée à ce qu'il reste accessible sans réservation préalable. Les musées qui imposent la réservation y sont contraints pour lisser les jauges, mais ce n'est jamais de gaieté de cœur – nous-mêmes, en tant qu'usagers,

savons ce qu'il en coûte de ne pas pouvoir entrer dans un musée et profiter de ses belles collections faute d'avoir réservé.

Quoi qu'il en soit – mais je pense que votre question était volontairement un peu provocatrice –, ce n'est pas en limitant l'accès aux musées et en imposant une inscription préalable que nous empêcherons des gens déterminés de s'emparer des œuvres.

M. Christophe Chauffour. Le Grand Palais a fait le même pari : 10 % à 15 % des billets ne sont vendus que sur place, afin que le musée reste accessible aux visiteurs n'ayant pas réservé en ligne. Cela favorise la diversité des publics et améliore l'expérience des visiteurs.

Parallèlement, nous avons choisi de ne pas tout contrôler : pas moins de 7 000 mètres carrés sont désormais accessibles gratuitement, à toute heure, sans billet ni réservation, après un simple contrôle Vigipirate. L'objectif est de rendre le monument accessible à tous : une fois au sein du Grand Palais, les visiteurs pourront aller au Palais de la découverte ou voir une exposition du centre Pompidou, même si un billet sera alors nécessaire.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il est vrai que le phénomène qu'est devenue *Monna Lisa*, que le visiteur lambda ne peut voir que dans des conditions désagréables, pousse à s'interroger. C'est un sujet passionnant, mais il n'est pas directement au cœur de nos travaux.

Les personnels vous semblent-ils suffisamment formés et accompagnés pour faire face à l'évolution des menaces et les déjouer ? Lors du cambriolage au Louvre, les personnels ont été irréprochables : ils ont protégé le public en priorité, conformément aux consignes qui leur avaient été données. Mais celles-ci étaient-elles à la hauteur de l'enjeu ? Dans vos établissements, quelle forme prend la réflexion avec les personnels sur ces sujets – dialogue institutionnel, rencontres avec les organisations syndicales ? Pensez-vous que les personnels sont suffisamment heureux dans leur travail pour se montrer à la hauteur des enjeux ?

M. Vincent Delacour. Dans la plupart des établissements que nous représentons, nous n'avons pas toujours été en mesure de recruter le personnel actuellement chargé de l'accueil et de la surveillance des collections. Toutefois, il existe depuis longtemps des plans de formation, notamment sur les fondamentaux de l'accueil et de la surveillance, développés en lien avec nos tutelles. La direction générale des patrimoines et de l'architecture, notamment, propose des formations en sûreté, dont une intitulée « Vols, sûreté, malveillance dans les musées : prévenir et réagir ». Au-delà, l'accompagnement par les équipes d'encadrement et par la direction générale est essentiel : on ne peut pas se contenter de rédiger une note ou une circulaire et laisser tout un chacun se l'approprier et l'interpréter comme il l'entend.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Précisément : il faut s'assurer que les personnels se saisissent des circulaires, qu'ils en tirent un enseignement. Tous

bénéficient-ils réellement de formations régulières ? Comment vous en assurez-vous ? Certains agents font-ils remonter des préoccupations nouvelles ? L'effectif du personnel a-t-il évolué, à la hausse ou à la baisse, et avec quelles conséquences sur l'exercice de vos missions ?

M. Vincent Delacour. Il faut distinguer les formations proposées par le ministère des plans de formation développés en interne par chaque institution. À Guimet, nous avons choisi de travailler avec le CNPP (Centre national de prévention et de protection), qui propose des formations sur site, donc spécifiques à la situation de l'établissement. Notre démarche visait avant tout à mieux accueillir le public, mais cela implique de savoir gérer d'éventuelles incivilités, agressions ou tentatives malveillantes. La prise en compte des spécificités locales dans les formations est très importante pour réussir à créer une culture de la sûreté propre à chaque site, même si tous les agents ne l'investiront pas de la même façon.

Mme Julie Narbey. Au centre Pompidou, seuls 10 % des agents affectés à l'accueil, à la surveillance et à la sûreté sont des fonctionnaires. D'une part, la direction des publics recrute des agents d'accueil et de surveillance, postés dans les salles et chargés de préserver les œuvres du public. D'autre part, les personnels de sûreté, placés sous la responsabilité de M. Aumis, sont recrutés en direct sur plusieurs critères, dont l'expérience et la détention d'un certificat de qualification professionnelle. Nous ne dépendons donc pas des ouvertures de concours – je crois que c'est une des difficultés dans les autres musées nationaux.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ces personnels de sûreté sont-ils salariés par le centre Pompidou ou par un prestataire privé ?

M. Alexandre Aumis. Ce sont des salariés du centre, et la plupart sont très attachés à la maison. Cela rejoint votre question sur le dialogue avec les partenaires sociaux s'agissant des formations. Lors des Jeux olympiques, les questions de sécurité étaient prégnantes et les emplois dans ce domaine étaient parmi les plus recherchés du moment. Nous avons alors mesuré l'intérêt des agents pour un recyclage régulier de leur formation et de leurs certifications, afin de rester facilement employables. Tous les ans, les syndicats nous invitent à nous assurer, lors de l'élaboration du plan de formation, que les formations obligatoires et les recyclages de ces personnels sont réalisés dans les temps.

M. Hakim Boukortt. La formation dépend de la catégorie de personnel concernée. Nous avons choisi de dispenser des formations spécifiques aux personnels dédiés à la sécurité et à la sûreté, notamment une formation opérationnelle aux équipements techniques. Pour l'ensemble des autres personnels, comme les concessionnaires, les prestataires hors sûreté ou encore les équipes d'accueil et de surveillance relevant de l'établissement, la formation est plus de l'ordre de l'acculturation. Nous avons la chance de travailler actuellement avec les agents d'accueil du centre Pompidou, ce qui nous permet de réfléchir à la complémentarité entre les prestataires de sécurité et les personnels d'accueil et de surveillance.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Assurez-vous directement le recrutement des agents de sûreté et d'accueil ou faites-vous appel à des sociétés privées ? Quel est le statut de ces agents ?

M. Hakim Boukortt. Il y a plusieurs profils. La sous-direction sécurité-sûreté compte plus de trente-deux agents internes. Pour une partie des missions événementielles, nous recrutons, à travers des marchés référencés, des prestataires que nous formons. Enfin, nous avons un prestataire à demeure dans l'établissement.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Cela signifie-t-il que ce dernier ne travaille qu'avec vous ?

M. Christophe Chauffour. Avant la réouverture du Grand Palais, nous avons passé un appel d'offres pour trouver un prestataire chargé d'assurer la sécurité et la sûreté de l'établissement : pour ces missions, les seuls personnels internes sont des superviseurs, qui contrôlent le travail des agents du prestataire et s'assurent qu'ils sont présents partout. Compte tenu de la taille du site – plus petit que le centre Pompidou mais plus grand que Versailles –, il était nécessaire d'avoir une société à demeure. Le marché court jusqu'en 2028.

Contrairement aux autres musées, nous ne recrutons pas sur concours : en tant qu'établissement public industriel et commercial, nous avons une culture de l'externalisation, notamment pour les missions de sûreté et de sécurité, toujours sous la supervision de nos salariés. En outre, le centre Pompidou met à notre disposition des agents en salle pendant notre partenariat.

M. Vincent Billerey. À Guimet, ces missions sont historiquement internalisées pour les équipes de jour comme de nuit, à deux exceptions près pour lesquelles nous avons récemment renouvelé et élargi l'appel d'offres : d'une part, le contrôle des abords du musée et le poste Vigipirate à l'entrée, où sont contrôlés les sacs, d'autre part, la surveillance des expositions temporaires de grand format, ouvertes environ huit mois par an, sous le contrôle des encadrants de notre équipe de surveillance. Les autres expositions sont surveillées par nos propres agents.

Mme Marie-France Cocheteux, secrétaire générale du musée national du Moyen Âge – thermes et hôtel de Cluny. Pour notre part, nous sommes un peu plus de cent sur le site ; les quarante personnels dédiés à ces missions – trente de jour et dix de nuit – sont tous des agents d'État, fonctionnaires ou contractuels.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Toujours s'agissant du lien entre acteurs publics et privés, le Louvre avait demandé à Van Cleef & Arpels d'expertiser, entre autres, la sécurité de la galerie d'Apollon. Est-ce une pratique à laquelle vous avez recours ?

Mme Séverine Lepape. C'est arrivé lors de la phase de maîtrise d'ouvrage du nouvel accueil du musée : la direction générale des patrimoines et de l'architecture avait demandé à une société privée de réaliser un premier diagnostic

des besoins en sûreté. En revanche, nous n'y recourons jamais s'agissant de notre fonctionnement interne.

Par ailleurs, la maintenance de nos infrastructures de sûreté et de sécurité – notamment du système d'information – est assurée par une société extérieure agréée dans le cadre d'un marché pluriannuel. Cette société est soumise à des clauses de confidentialité et peut intervenir en astreinte si nous rencontrons des problèmes techniques.

M. Christophe Chauffour. Nous avons été accompagnés par différentes AMO (assistances à maîtrise d'ouvrage) dans le cadre des travaux du Grand Palais, mais ce n'était pas un audit en tant que tel, car le nouvel établissement n'a rien à voir avec l'ancien. Il s'agissait de s'assurer que les travaux menés étaient conformes aux attendus.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Monsieur Boukortt, vous avez évoqué l'agora des directeurs de la sécurité ainsi qu'un comité Champs-Élysées. Si j'ai bien compris, il s'agit de réseaux informels entre responsables de la sécurité d'établissements. Pouvez-vous nous décrire plus précisément leur fonctionnement et nous dire ce qu'ils apportent ?

M. Hakim Boukortt. Il existe de nombreux groupes. L'agora des directeurs de la sécurité est l'un des plus étendus. Il 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 discutions 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.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Cette agora, cette boucle que vous avez créée entre professionnels pour échanger sur vos expériences, constitue-t-elle une structure informelle ?

M. Hakim Boukortt. On peut dire, en effet, que c'est informel. Je signalais tout à l'heure l'existence de groupes sur Signal ou WhatsApp, dédiés par exemple aux crises que peuvent connaître les ERP. Grâce aux réseaux, nous pouvons donner l'alerte à nos collègues. À titre d'exemple, avant la tenue d'un défilé Chanel, le directeur de la sécurité avait reçu des informations quant à des menaces pesant sur le secteur du luxe. J'avais eu connaissance des mêmes informations. Nous avons recoupé les éléments dont nous disposions et avons cherché à nous assurer que les indications émanant de nos sources étaient concordantes.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous prenons note, dans le cadre de notre réflexion sur les préconisations que nous pourrions formuler, de la création de ce cadre d'échange en réponse à vos besoins professionnels. Par ailleurs, l'existence

du comité Champs-Élysées s'explique, je suppose, par la vigilance particulière dont il convient de faire preuve dans ce secteur qui abrite un certain nombre d'établissements, mais aussi l'Élysée.

M. Christophe Chauffour. Exactement. Ce comité formalisé, qui est présidé par M. Jamet, secrétaire général du groupe LVMH, regroupe l'ensemble des structures publiques et privées des Champs-Élysées, parmi lesquelles des établissements publics culturels : l'Arc de triomphe, le Petit Palais et le Grand Palais. Il se réunit régulièrement. Ses membres sont en lien direct avec la préfecture de police, compte tenu du caractère sensible des Champs-Élysées. Cela nous permet de nous alerter mutuellement de certains événements ou de certaines menaces, en fonction des informations dont les uns et les autres disposent.

M. le président Alexandre Portier. Le vol du Louvre a eu un retentissement non seulement en France, mais aussi dans le monde entier. Il a touché des personnes qui ont visité le musée, qui sont attachées à la France, au patrimoine. Nombre de responsables du secteur de la culture et du patrimoine nous ont fait part des interpellations, des messages d'inquiétude que leur ont adressés des personnes situées, pour la plupart, très loin de chez nous. Celles-ci se demandent si nous sommes capables de protéger les œuvres. Accueillez-vous dans vos musées des œuvres étrangères ? Le vol du Louvre peut-il refroidir certains de nos partenaires étrangers ?

Mme Yannick Lintz. Le musée Guimet reçoit beaucoup de prêts en provenance d'Asie. Cette année, la Corée et la Chine nous prêtent des trésors nationaux. Les garanties de sécurité qu'elles demandent se sont considérablement renforcées. Dans le cadre de la procédure d'autorisation de prêt, qui, pour les trésors nationaux, requiert l'intervention d'une commission nationale, on nous a posé des questions très précises. Les assureurs ont aussi effectué des visites sur place. En conséquence, nous avons décidé de renforcer la surveillance humaine et les mesures techniques et technologiques dans le cadre des prêts internationaux.

Mme Séverine Lepape. Je partage cette analyse. Historiquement, nos collègues britanniques ont toujours posé des conditions très strictes, et c'est encore un peu plus le cas à présent – rappelons qu'une institution britannique a été touchée par le vol au musée Cognacq-Jay. Ils demandent légitimement des vitrines de plus en plus high-tech. C'est aussi le cas en France : la commission scientifique des musées nationaux, qui examine toutes les demandes de prêt d'œuvres de ces musées, est beaucoup plus stricte aujourd'hui. Elle est très sourcilleuse sur le niveau de sécurité attendu dans les musées de France, qui ne sont pas forcément des musées nationaux. On sent, incontestablement, que les choses se durcissent.

M. Laurent Le Bon. Cela dépend beaucoup, comme cela a été dit par mes collègues, de la nature des œuvres. Au centre Pompidou – qui est, nous semble-t-il, le premier prêteur mondial, puisque nous prêtons chaque année entre 6 000 et 9 000 œuvres –, nous n'avons senti aucune réticence, notamment dans le cadre de nos projets avec nos amis du Grand Palais. Un contrôle *a priori* des lieux et une

sorte d'harmonisation internationale découlent des *facility reports*, documents très précis ayant pour objet de recenser l'ensemble des conditions de sécurité et de sûreté dans les lieux où iront les œuvres. Cela étant, des musées peuvent être plus exigeants – pour ne pas dire plus pénibles – que d'autres.

M. le président Alexandre Portier. Constatez-vous une augmentation du coût de l'assurance des œuvres qui vous sont prêtées ?

M. Laurent Le Bon. Il est stable.

Mme Yannick Lintz. Il est très difficile de connaître les pratiques qui ont cours s'agissant des valeurs d'assurance des œuvres coréennes et chinoises que nous accueillons, et, partant, de savoir si elles ont véritablement augmenté. Toutefois, globalement, eu égard à l'expérience que nous avons acquise pour ce type d'œuvres, je n'ai pas le sentiment que les événements récents aient eu une répercussion sur le coût de l'assurance ; en revanche, ils nous ont conduits à nous engager à renforcer les mesures de sûreté.

M. Vincent Billerey. 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.

M. le président Alexandre Portier. Nous vous remercions pour la clarté et la concision de vos propos ainsi que pour les réponses écrites que vous voudrez bien apporter au questionnaire qui vous a été adressé.

11. 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)

La commission auditionne, sous la forme d'une table ronde, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), des responsables de musées nationaux sous la tutelle d'un autre ministère que celui de la culture : 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* (1).

M. le président Alexandre Portier. Nous poursuivons nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées, en recevant des responsables d'établissements culturels et de musées nationaux placés sous la tutelle d'un autre ministère que celui de la culture, ou partagée avec celui-ci.

Nous avons donc le plaisir d'accueillir le général de corps d'armée Yann Gravêthe, directeur du musée de l'Armée, placé sous la tutelle du ministère des armées ; Mme Michèle Antoine, directrice du musée des Arts et métiers, placé sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ; M. Gilles Bloch, président du Muséum national d'histoire naturelle, et M. Emmanuel Skoulios, directeur général délégué aux ressources, dont l'établissement abrite notamment le musée de l'Homme et qui est placé sous la double tutelle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, et du ministère de la transition écologique ; Mme Angélique Delorme, directrice générale déléguée adjointe du musée du quai Branly-Jacques Chirac, placé sous la tutelle conjointe des ministères de l'enseignement supérieur et de la recherche, et de la culture.

L'élément déclencheur de notre enquête est le vol commis au musée du Louvre le 19 octobre 2025. Celui-ci a constitué un choc à bien des égards, chacun ayant été touché pour des raisons différentes. Pour certains, il s'agit du musée emblématique de leur enfance, visité lors du traditionnel voyage scolaire. D'autres se sont émus du vol d'œuvres uniques et exceptionnelles qu'ils craignent de ne plus revoir. Pour d'autres encore, c'est l'un des symboles du rayonnement de la France à l'étranger qui se trouve abîmé.

En tant que parlementaires, l'essentiel pour nous est qu'au-delà du volet judiciaire et policier, nous en tirions des leçons en matière de politiques publiques afin d'améliorer les dispositifs existants. Nous souhaitons savoir si tout a été mis en œuvre pour empêcher la survenance d'un tel événement, comment la situation a été gérée sur le moment et si les procédures doivent être revues. La question du partage de ce retour d'expérience avec l'ensemble des musées en France se pose également.

---

(1) https://assnat.fr/1g6196

Il ne faudrait pas que le Louvre soit l'arbre qui cache la forêt : au-delà de l'émotion suscitée par cet événement, nous devons aussi évoquer les autres musées susceptibles d'être menacés, de faire l'objet d'attaques, de dégradations, d'intrusions.

Pour atteindre notre objectif, qui est de tirer des enseignements – nous ne sommes pas dans un tribunal –, encore faut-il entendre les musées français dans leur diversité. Ils ne sont pas tous égaux face à la menace, ils ne sont pas tous parisiens et ils ne disposent pas tous des mêmes moyens. C'est cette diversité que nous explorons aujourd'hui.

Cette audition est diffusée en direct sur le site de l'Assemblée nationale, puis sera consultable en vidéo. Elle fera également l'objet d'un compte rendu écrit qui sera publié.

Notre échange prendra la forme de questions et de réponses : d'abord les miennes, puis celles du rapporteur, M. Alexis Corbière.

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

(M. Yann Gravêthe, Mmes Michèle Antoine et Angélique Delorme, MM. Gilles Bloch et Emmanuel Skoulios prêtent successivement serment.)

Comment s'articulent les responsabilités entre les établissements et leur autorité de tutelle ? Quel est le degré d'autonomie de gestion des établissements ? Lors des auditions, nous avons évoqué différents outils qui permettent de formaliser des échanges entre l'établissement et la tutelle, notamment la lettre de mission, adressée aux responsables d'établissement. Elle traduit à la fois des attentes politiques – ce que l'établissement doit apporter à la cité, au sens philosophique et historique du terme –, des objectifs managériaux et des choix budgétaires et de gestion. Une lettre de mission a-t-elle été adressée au responsable de chaque établissement que vous êtes ?

M. Yann Gravêthe, directeur du musée de l'Armée. J'ai pris mes fonctions à la tête du musée de l'Armée il y a seize mois. Le 9 décembre 2024, j'ai reçu une lettre de mission signée par le secrétaire général pour l'administration (SGA), qui exerce la tutelle par délégation du ministre des armées. Le dernier des huit paragraphes mentionne explicitement la sécurité et la sûreté des collections, du personnel et des visiteurs.

Mme Michèle Antoine, directrice du musée des Arts et métiers. L'organisation du Cnam (Conservatoire national des arts et métiers) et du musée des Arts et métiers (Muam) est plus complexe. Le Muam est une composante du Cnam. Le décret du 22 avril 1988 précise que le Cnam comprend des unités d'enseignement, des unités de recherche ainsi qu'un musée.

Une lettre de mission annuelle est adressée par le ministre de tutelle à l'administratrice générale qui pilote le Cnam. Les dernières lettres ne mentionnaient pas le musée.

Pour ma part, j'ai pris mes fonctions en septembre 2024, à l'issue d'un processus de sélection assez long, qui reposait sur la présentation d'un projet. Chaque année, des objectifs me sont assignés, dont l'atteinte est évaluée par l'administratrice générale ; la sûreté des collections ne figure pas dans ces premiers objectifs.

Mme Angélique Delorme, directrice générale déléguée adjointe du musée du quai Branly-Jacques Chirac. Le président du musée, Emmanuel Kasarhérou, reçoit une lettre de mission cosignée par les deux tutelles, le ministère de la culture, d'une part, et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, d'autre part. La dernière lettre de mission, adressée en mars 2024, avait pour objet principal la question des restitutions, du point de vue stratégique et politique. Elle fixait également des objectifs en lien avec notre COP (contrat d'objectifs et de performance) en matière de fréquentation et de variété d'expositions, lesquelles doivent à la fois présenter une qualité scientifique et s'adresser au grand public. La sûreté fait partie de ces objectifs, étant donné que, depuis 2020, le musée est confronté à des actions menées par des activistes, qui ont porté atteinte à la sécurité des collections.

M. Gilles Bloch, président du Muséum national d'histoire naturelle. Depuis septembre 2023, date à laquelle j'ai pris mes fonctions, je n'ai pas reçu de lettre de mission : nos relations avec les deux ministères de tutelle – le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace, et le ministère de la transition écologique – ne s'inscrivent pas dans cette pratique. Mon prédécesseur n'en a jamais reçu non plus. En revanche, je me vois assigner des objectifs annuels depuis 2024 qui n'intègrent pas les enjeux de sécurité.

M. le président Alexandre Portier. Comment sont abordées dans vos établissements les questions relatives à la sécurité et à la sûreté ? Font-elles l'objet d'une approche spécifique ou sont-elles fondues dans la gouvernance globale ?

Mme Michèle Antoine. La question de la sécurité et de la sûreté fait partie intégrante du projet scientifique et culturel, dont l'élaboration a constitué ma première mission, et du plan d'actions qui en découle. Ce projet stratégique a été discuté dans des commissions associant les représentants de la tutelle ainsi que des représentants du personnel. Il a ensuite été adopté par le conseil d'administration le 7 juillet 2025, lequel est pleinement informé de ces questions, puis validé par le SMF (service des musées de France) le 3 décembre dernier.

Mme Angélique Delorme. Les questions de sûreté font l'objet d'une attention spécifique. Depuis 2020, le musée du quai Branly est confronté à de nouveaux risques, liés à la politique de restitution qui a entraîné des actions de la part d'activistes.

En juin 2020, Mwazulu Diyabanza, un activiste qui milite en faveur de la restitution du patrimoine au continent africain, a descellé un poteau funéraire sur le plateau des collections permanentes. En décembre 2020, il s'est d'ailleurs rendu au Louvre pour y mener une action du même type – simuler une tentative de vol – dans l'espace qui présentait des collections du musée du quai Branly. Pas de chance, il s'était trompé, s'emparant d'un poteau indonésien. En septembre 2023, une autre personne, sans doute déséquilibrée – elle a ensuite fait l'objet d'un suivi psychiatrique –, s'est introduite sur le plateau des collections permanentes pour arracher des tapis iraniens présentés dans l'une des boîtes muséographiques.

La sécurité et la sûreté sont des dimensions très importantes du travail quotidien de la direction générale du musée. Outre ces risques identifiés, l'analyse des revues de presse a mis en évidence le vol d'objets en or ainsi que de porcelaines chinoises. Le contexte tant extérieur qu'interne nous a conduits à prioriser les investissements en matière de sécurité et de sûreté. Nous avons ainsi lancé un audit en 2021, à la suite duquel nous avons déployé une série d'actions visant à renforcer la sécurité et la sûreté, et à déterminer les moyens les plus efficaces pour assurer la meilleure sécurité pour les œuvres et les visiteurs.

S'agissant de la formalisation auprès d'acteurs externes, nous avons la liberté d'inscrire des points à l'ordre du jour du conseil d'administration. Par exemple, les incidents impliquant Mwazulu Diyabanza ainsi que les suites judiciaires qui leur ont été données ont été portés à la connaissance du conseil d'administration. Par ailleurs, le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) comprend un volet consacré à la sécurité et à la sûreté que nous avons présenté au conseil d'administration.

M. Gilles Bloch. La sécurité, qui n'a pas fait l'objet d'un plan stratégique ou d'un schéma directeur, n'était pas un sujet bien identifié jusqu'en 2020, année au cours de laquelle une direction de la sécurité a été créée. De façon cohérente, cette question n'était examinée ni par le conseil d'administration ni par le conseil scientifique, qui traite de nombreux sujets relatifs à la vie interne du Muséum. En revanche, le comité social d'administration, instance qui ne constitue pas le niveau le plus élevé de la gouvernance, a été amené à échanger sur la sécurité des biens et des personnes.

Les choses ont radicalement changé à l'automne, à la suite du cambriolage du Louvre et de celui survenu, à la mi-septembre, au Muséum, événement qui a bouleversé les personnels. Nous avons consigné par écrit des mesures d'urgence relatives à la galerie de géologie et de minéralogie où a eu lieu le sinistre. Notre feuille de route prévoit désormais l'élaboration d'un schéma stratégique à moyen terme.

M. Yann Gravêthe. En 2005 et en 2006, lors des manifestations violentes qui avaient eu lieu sur l'esplanade des Invalides, je m'étais, dans le cadre de fonctions précédentes, déjà interrogé sur la sécurité de l'ensemble du site. Je n'imaginais pas alors prendre un jour la direction du musée. Cette question a donc

constitué l'une de mes premières préoccupations lors de ma prise de fonction, ce qui ne vous surprendra pas de la part d'un militaire.

La situation du musée de l'Armée est particulière puisqu'il est implanté sur un site militaire dont la responsabilité globale en matière de sûreté et de sécurité relève du gouverneur militaire de Paris, qui est également le président de notre conseil d'administration – ce n'est pas un hasard. Une attention toute particulière est ainsi portée à la sûreté et à la sécurité non seulement du musée de l'Armée, mais aussi de l'Hôtel national des Invalides, de ses pensionnaires, ainsi que des deux autres institutions muséales que sont le musée de l'Ordre de la Libération et le musée des Plans-reliefs.

Six mois après mon arrivée, j'ai élaboré un plan d'action, qui constituait la feuille de route qui a été diffusée dans l'ensemble du musée. Il comprenait deux sujets particuliers : la sûreté et la sécurité. La priorité pour 2025 était la sécurité : un énorme exercice a été conduit avec la brigade des sapeurs-pompiers de Paris afin de valider notre PSBC (plan de sauvegarde des biens culturels) et de tester sa mise en œuvre. J'avais par ailleurs programmé en 2026 la réalisation d'un audit et la conduite d'un exercice majeur relatif à la sûreté des œuvres. Grâce à un amendement au budget voté à la suite des événements survenus au Louvre, nous avons pu lancer cet audit dès la fin de l'année dernière.

Des actions ont été engagées dans les trois heures, les trois jours, les trois mois et les trois ans qui ont suivi l'événement du 19 octobre. Dans les trois heures, j'ai pris des dispositions particulières afin de protéger les œuvres les plus emblématiques et je me suis assuré, point par point, de leur mise en œuvre. Trois jours plus tard, nous avons évacué les œuvres que j'estimais les plus susceptibles de tenter des voleurs. Trois mois après, nous avons achevé l'audit relatif à la sécurité, dont les conclusions seront présentées à la ministre déléguée le 12 mars. Enfin, l'actualisation annuelle de la loi de programmation militaire, dont nos budgets relèvent, prévoira les moyens financiers nécessaires pour achever la mise à niveau de notre sûreté et de notre sécurité.

M. Alexis Corbière, rapporteur. De manière générale, quel type de relation entretenez-vous avec votre tutelle ? À quelle fréquence échangez-vous avec vos interlocuteurs et qui sont-ils ?

Par ailleurs, échangez-vous avec des interlocuteurs spécifiquement chargés des questions de sécurité ?

Mme Angélique Delorme. Il existe plusieurs niveaux de contact avec les tutelles. De manière très formelle, trois conseils d'administration se tiennent chaque année, chacun précédé, un mois avant, d'un préconseil d'administration. Nous disposons ainsi de six temps d'échanges très formalisés chaque année. S'agissant du musée du quai Branly, nous sommes en relation avec le service des musées de France, qui relève de la direction générale des patrimoines et de l'architecture, et le

secrétariat général. En ce qui concerne l'enseignement supérieur et la recherche, des représentants du ministère siègent systématiquement au sein de ces instances.

Sur les sujets courants, nous avons essayé d'établir des relations très fluides avec les tutelles, notamment s'agissant des questions très politiques. Par exemple, en matière de restitutions, nous échangeons avec le cabinet de la ministre de la culture en fonction de l'actualité et des recherches de provenance, notamment. Sur des sujets plus techniques, notre interlocuteur est plutôt l'administration, principalement le service des musées de France. Du reste, la présidence, la direction générale, la directrice de l'administration générale et des ressources humaines échangent sur des sujets divers, au moins une fois par semaine, par mail ou par téléphone, avec un représentant du ministère de la culture.

Par ailleurs, 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.

Mme Michèle Antoine. À la différence du musée du quai Branly, nous n'avons qu'une seule tutelle : celle du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Nous échangeons de manière hebdomadaire avec le ministère dont les représentants siègent dans les commissions scientifiques, notamment la commission qui a accompagné l'élaboration du projet scientifique et culturel (PSC).

En règle générale, nous n'entretenons pas de relation directe avec le ministère de la culture ; celle-ci est médiatisée par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ainsi, c'est par son intermédiaire que nous avons présenté le PSC à la validation du service des musées de France. En tant que musée de France, le Muam entretient des relations de conseil avec ce service, qui ne sont pas formalisées. De la même manière, dans le cadre de la convention conclue avec le C2RMF (Centre de recherche et de restauration des musées de France), nous bénéficions de son expertise. En 2023, nous avons par ailleurs demandé à la Missa de réaliser un audit. Il nous revient de saisir ces instances afin de bénéficier de leurs conseils, dont la valeur est inestimable pour nous, dans le cadre de la tutelle exercée par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

M. Gilles Bloch. Comme tous les établissements publics, nous sommes dotés d'un conseil d'administration qui se réunit quatre fois par an, précédé d'un préconseil qui permet d'échanger plus librement avec les tutelles. Nous entretenons des relations suivies, à un rythme mensuel, avec l'administration. Du côté du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, notre interlocuteur quotidien est la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle Le ministère assure la gestion de notre masse salariale et nous verse la totalité de notre subvention pour charges de service public. Du côté du ministère de la transition écologique, nous entretenons des relations de travail très suivies avec la direction de l'eau et de la biodiversité dans la mesure où nous assurons de

nombreuses missions d'expertise au titre desquelles nous recevons plusieurs millions d'euros de subventions.

Parmi les questions abordées lors de ces échanges, les sujets de gestion courante ne nécessitent de saisir ni le cabinet ni le ministre. En revanche, je rencontre régulièrement les ministres ou leur directeur de cabinet pour évoquer les sujets stratégiques. 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. Globalement, les échanges relatifs à la vie de l'établissement sont fluides ; en revanche, la question de la sécurité n'avait pas été inscrite à l'agenda avant le cambriolage de septembre et n'a pas été traitée.

M. Yann Gravêthe. Le conseil d'administration est fortement impliqué sur les questions de gouvernance pour deux raisons. La première tient au fait que le gouverneur militaire de Paris est responsable *intuitu personæ* de tout ce qui se passe à l'Hôtel national des Invalides ; c'est donc une de ses priorités. La seconde tient à la présence, au sein du conseil d'administration, de quatre présidents d'institutions majeures – le château de Versailles, le Louvre, le centre Pompidou, la BNF (Bibliothèque nationale de France) – qui ont ce sujet en tête. Je n'élude jamais cette question en conseil d'administration.

Quant à la tutelle du ministre, elle est déléguée au secrétariat général de l'administration, qui en délègue les aspects administratifs au directeur de la mémoire, de la culture et des archives. Il pilote les trois musées – le musée de l'Air et de l'espace, le musée national de la Marine, le musée de l'Armée –, ainsi que le service historique de la défense et l'Établissement de communication et de production audiovisuelle de la défense (ECPAD). C'est avec lui et, au niveau technique, avec ses chefs de bureau et ses chefs de service que nous échangeons chaque semaine sur tous les sujets.

S'agissant plus particulièrement des sujets de sûreté et de sécurité, je lui ai rendu compte, le 19 octobre avant quinze heures, des mesures que j'avais prises. Nous avions alors eu un échange direct sur la poursuite de ces dernières.

En ce qui concerne les cabinets ministériels, j'échange chaque semaine avec le conseiller spécial et une conseillère particulière de la ministre déléguée, ainsi qu'avec le conseiller de la ministre de plein exercice compétent et son conseiller diplomatique, compte tenu de la mission diplomatique du musée – j'ai reçu soixante hauts responsables internationaux. Les questions de sécurité sont également traitées

avec eux. Une semaine après l'attaque du Louvre, la ministre déléguée a réuni l'ensemble des directeurs de musées et le directeur de la mémoire, de la culture et des archives, afin de faire le point sur les mesures que nous avions prises et des vulnérabilités que nous avions éventuellement identifiées. Nous lui rendrons compte des conclusions de l'audit et des mesures que nous envisageons de prendre.

Comme pour les palais nationaux, la sécurité des Invalides est assurée par la garde républicaine.

S'agissant des questions relatives à la culture, j'entretiens des relations avec la Drac (direction régionale des affaires culturelles) dans la mesure où le bâtiment est classé monument historique. Nous n'échangeons toutefois sur les questions de sécurité que lorsqu'elles sont liées à la préservation du bâti historique. En revanche, nous échangeons très régulièrement avec le SMF en ce qui concerne les collections et avec la Missa s'agissant des prêts. Enfin, du fait de la position emblématique et particulière du musée de l'Armée, nous sommes également en relation avec le conseiller spécial culture de l'Élysée, fonction d'abord exercée par Philippe Bélaval, puis aujourd'hui par Catherine Pégard.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Mon général, vous avez indiqué avoir pris la décision, après le cambriolage du Louvre, de retirer certains objets des salles d'exposition. Pourriez-vous nous donner des précisions à ce sujet ?

Par ailleurs, quelle est la nature de vos échanges avec les tutelles sur la sécurité et la protection du patrimoine ? Des préconisations vous sont-elles adressées et, si oui, comment les appliquez-vous ? La décision de retirer des œuvres des salles d'exposition fait-elle l'objet d'un dialogue ou la tutelle se contente-t-elle d'en prendre acte ? Les ministères appellent-ils votre attention sur l'évolution de la nature des objets convoités par les cambrioleurs – porcelaine chinoise, or, diamants… – et vous aident-ils à affiner votre expertise en la matière ?

M. Yann Gravêthe. J'ai peut-être pris de mauvaises habitudes en opérations mais, lorsque je suis confronté à une situation opérationnelle, je commence par prendre une décision et j'en rends compte par la suite. Le retrait des objets, que j'ai décidé, a été organisé avec le commandant de la garde républicaine de la région Île-de-France. J'en ai prévenu le gouverneur militaire de Paris et, une fois le retrait effectué, j'en ai rendu compte à la directrice de cabinet de la ministre des armées ainsi qu'au directeur de la mémoire, de la culture et des archives.

J'ai pris cette décision non pas tant en raison d'une élévation du niveau des menaces pesant sur le musée de l'Armée que par volonté d'envoyer le signal que cette menace avait été prise en compte. J'ai notamment ciblé des objets uniques dont la disparition serait désastreuse d'un point de vue patrimonial. Je pense par exemple au stylo avec lequel a été signée la capitulation de l'Allemagne nazie, à l'épée que Napoléon portait à Austerlitz et au premier collier de grand maître de l'ordre de la Légion d'honneur, qui a appartenu à Napoléon et a une valeur financière importante.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Qu'est-ce qui vous a amené à choisir ces objets ?

M. Yann Gravêthe. 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 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.

Pour ce qui est de la procédure, la discussion que j'ai engagée l'après-midi du 19 octobre avec le directeur de la mémoire, de la culture et des archives portait sur d'autres objets qui pouvaient éventuellement être également retirés et qui étaient au nombre de deux. Nous avons conclu que les mesures de protection particulières que j'avais prises – à savoir la présence d'un agent devant l'objet et l'installation d'une caméra fixe – étaient suffisantes, compte tenu des lieux où se trouvaient ces objets. Il y a donc à la fois autonomie, dialogue et compte rendu.

Mme Michèle Antoine. Comment sommes-nous informés d'une éventuelle menace ? Les collections du musée des Arts et métiers étant d'un type assez différent de celui des autres musées, le niveau des menaces est, en tout cas pour le moment, assez faible. Notre tutelle ne fait pas office de vigie ; ce sont les informations transmises par nos homologues d'autres pays dans le cadre du réseau informel des musées et centres de sciences qui nous permettent de savoir quels sont les types d'objets les plus convoités. Nous sommes également attentifs aux ventes aux enchères qui mettent en lumière des objets habituellement ignorés du grand public et les exposent ainsi à un certain risque en annonçant des valeurs parfois un peu excessives.

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.

Mme Angélique Delorme. Avant les événements du Louvre, la veille médiatique nous avait fourni des éléments – qui m'ont conduite à diffuser des consignes par e-mail au mois de septembre – sur la vulnérabilité des musées, devenus la cible de vols, d'une part, et le type d'œuvres convoitées, notamment l'or et la porcelaine chinoise, d'autre part.

Même si nous ne sommes pas militaires, nous aimons, nous aussi, agir vite. Nous avons donc immédiatement donné des instructions afin de renforcer la surveillance humaine et technique. Ainsi, pour l'exposition intitulée « Au fil de

l'or », qui présentait des pépites d'or, nous avions prévu à la fois une mise à distance, une détection rapprochée des objets, dont le volume était très dissuasif, et une surveillance humaine vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Nous nous appuyons sur l'expertise de notre chef du service de la sécurité et de la sûreté et de notre directeur des moyens techniques et de la sécurité pour affiner ces mesures.

En matière de sûreté, nous nous inscrivons moins dans une relation verticale avec la tutelle que dans un travail en réseau avec le commissariat du 7e arrondissement, la BRI (brigade de recherche et d'intervention), pour assurer la sécurité des personnes qui visitent le site, la préfecture de police, avec laquelle nous avons beaucoup travaillé durant les Jeux olympiques, et la Missa. Ces différents interlocuteurs nous permettent notamment de tester les mesures que nous prenons. Par ailleurs, notre chef de la sécurité et de la sûreté est inséré dans des réseaux interprofessionnels composés de ses homologues d'autres secteurs avec qui il peut discuter, non pas des mesures internes au musée, pour des raisons de confidentialité, mais des nouveaux risques, des nouvelles pratiques et des nouvelles technologies, de manière à être en mesure de mettre en œuvre les dispositions les plus agiles.

M. Gilles Bloch. Nos ministères de tutelle n'ont pas de véritable expertise en matière de sécurité ; le haut fonctionnaire de défense et de sécurité est plutôt chargé de la sécurité des personnes, notamment dans le cadre des voyages des personnels. Le représentant du ministère de la culture qui siège à notre conseil d'administration nous stimule sur de nombreux sujets – acquisitions, restitutions des restes humains… – mais la sécurité n'en fait pas partie. Nous avons donc, jusqu'à présent, largement travaillé de manière autonome dans ce domaine.

À la suite du cambriolage de la mi-septembre, nous avons immédiatement mis en sécurité des objets qui se trouvaient dans les vitrines ou à côté de celles qui avaient été fracturées, notamment des pierres précieuses. Nous avons ensuite rapidement contacté la Missa, qui a effectué une mission flash pour nous aider à établir un diagnostic précis et à préparer des contre-mesures. Nous avions anticipé ce type d'événement en commandant des audits de sécurité. Ironie du sort, l'un d'eux, réalisé en mai 2024, portait précisément sur la galerie de géologie et de minéralogie, mais n'avait pas détecté, à partir des informations disponibles à l'époque, de vulnérabilités majeures. Pourtant, avec des moyens somme toute limités, un cambrioleur a pu pénétrer dans le bâtiment et détruire des vitrines.

M. Yann Gravêthe. Pour compléter ma réponse, j'ajoute que quatre types de sources nous ont permis de voir la menace grandir. Premièrement, lorsque j'ai pris mes fonctions, je me suis rendu dans toutes les grandes institutions, notamment au château de Fontainebleau, dont les responsables m'ont mis en garde contre les agissements d'un gang d'Albanais.

Deuxièmement, la veille médiatique nous a permis de relever que le nombre des attaques avait augmenté au cours des quatre dernières années au fur et à mesure que s'élevait le cours de l'or. J'avais également remarqué que les églises étaient de plus en plus visées. Or, en ma qualité de directeur du musée de l'Armée, je suis

l'affectataire de la cathédrale du diocèse aux armées, dans laquelle se trouvent évidemment des biens religieux dont la surveillance est un objet d'attention.

Troisièmement, nous avons de très bonnes relations avec l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels (OCBC), commandé par un officier de gendarmerie assisté de nombreux policiers, qui nous a alertés sur la montée en puissance de ce phénomène.

Enfin, j'ai abordé la problématique de la sécurité lors de discussions avec mes homologues, notamment Laurence des Cars ou la directrice du château de Fontainebleau. Je me souviens en particulier d'avoir abordé la question avec Emmanuel Kasarhérou au moment de l'exposition « Au fil de l'or » du musée du Quai Branly. Enfin, cette question est évoquée au sein du réseau informel des musées militaires européens car elle préoccupe mes homologues espagnol, britannique, néerlandais, belge et grec depuis au moins un an et demi.

M. Alexis Corbière, rapporteur. L'objet de notre commission d'enquête, je le rappelle, est de formuler des préconisations. Il nous serait donc utile de savoir, monsieur Bloch, si vous estimez que cet événement, qui vous a sans doute traumatisé, aurait pu être évité si l'alerte avait été lancée plus tôt ou si le Muséum national d'histoire naturelle avait bénéficié d'un meilleur accompagnement face à la menace. Avez-vous identifié les dysfonctionnements ? Quelles mesures avez-vous prises ou envisagez-vous de prendre depuis le cambriolage ?

M. Gilles Bloch. Le mode d'intrusion du cambrioleur dans la galerie de géologie et de minéralogie n'a rien d'extraordinaire. Équipé d'une meuleuse, il a scié une première porte en bois située dans le périmètre extérieur du bâtiment, puis une seconde porte qui donne accès à la salle des trésors de la Terre, avant de faire fondre les vitrines à l'aide d'un chalumeau. Un audit plus pointu que celui qui a été réalisé en mai 2024 par un cabinet privé spécialisé aurait permis de détecter ce type de fragilités : les risques étaient parfaitement identifiables. Je ne me souviens plus en détail des préconisations du rapport, mais nous aurions pu, dès cette époque, renforcer la sécurité physique du bâtiment en l'équipant de portes et de vitrines plus résistantes.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je rappelle que cette intrusion a eu lieu la nuit. Pouvez-vous préciser le déroulement du cambriolage ? Comment se fait-il que les gardiens n'aient rien entendu ?

M. Gilles Bloch. 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. Nous aurions pu – et rétrospectivement, nous regrettons de ne pas l'avoir fait – poster des

gardiens dans les locaux vingt-quatre heures sur vingt-quatre, mais cela n'a tout simplement pas été jugé impératif.

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.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Quelle est la valeur de ces objets ?

M. Gilles Bloch. Elle avait été estimée à 1,5 million d'euros mais le marché de ce type d'objets rarissimes n'est pas très actif en Europe. Leur valeur scientifique et historique – certains objets appartenaient à des collections très anciennes – est difficile à estimer.

M. Emmanuel Skoulios, directeur général délégué aux ressources du Muséum national d'histoire naturelle. Le président Bloch a indiqué que le réseau et le report vidéo avaient été victimes de la cyberattaque mais le fait que ce report soit lié au réseau général est totalement contraire aux normes professionnelles. Nous avions identifié ce problème plusieurs mois auparavant et entamé le processus de séparation physique des réseaux mais c'est un chantier de quatre ans, qui est actuellement à mi-parcours.

Le cambriolage est intervenu la nuit ; l'intervention sur la vitrine a duré plusieurs dizaines de minutes, soit beaucoup plus longtemps qu'au Louvre. Des agents de sécurité effectuaient des rondes dans le Jardin des plantes en suivant un parcours identifié le long duquel sont disposées, sur chaque lieu important, des balises. Le Muséum a la particularité d'être à la fois un établissement de recherche et un établissement culturel ; les collections et les laboratoires sont donc mêlés dans chacun des locaux, lesquels se répartissent, en outre, sur une très vaste emprise. Or le service de sécurité de nuit est composé de six agents, dont quatre occupent des postes fixes, ouverts vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Deux agents sont donc chargés de faire le tour du Jardin des plantes et du reste de l'emprise où se trouvent les laboratoires de recherche. Une ronde dure ainsi deux à trois heures ; il peut donc se passer deux heures avant qu'un gardien repasse à un endroit donné. C'est, hélas, ce qui s'est passé le soir du cambriolage.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Depuis ce drame, des moyens supplémentaires ont-ils été alloués à la sûreté ? Qu'avez-vous réclamé et obtenu de vos tutelles ? Il est utile à notre commission de connaître les dispositifs efficaces et les dysfonctionnements qui ont été identifiés. Se pose par ailleurs la question du nombre, de la formation et du statut des personnels.

M. Gilles Bloch. 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. Ces mesures d'urgence ont été financées grâce aux marges de gestion dont nous disposons à l'année n. Par ailleurs, j'ai écrit aux ministères en leur demandant des crédits exceptionnels d'un montant de 6 millions d'euros pour nous accompagner dans ces différents domaines. Cette demande est en cours d'examen ; nous gardons l'espoir de recevoir quelque chose, maintenant que le budget de l'État est adopté, car il va bien falloir nous doter d'un système dans lequel ce n'est plus une présence humaine supplémentaire, laquelle a un coût, qui pallie les déficiences physiques et informatiques.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous avez indiqué que deux heures pouvaient séparer deux rondes, si bien que personne n'a pu entendre la meuleuse, qui doit faire un certain bruit, surtout la nuit. Les mesures de sécurité étaient tout de même très relatives. Le dispositif a-t-il été renforcé ?

M. Gilles Bloch. Tout cela a été étudié. Le volume des alarmes, qui n'avait pas été testé, a été vérifié et augmenté. Quant aux effectifs, les rondes ont repris comme auparavant grâce au rétablissement des reports d'alarme, de la vidéosurveillance et de la connexion au poste de police local.

M. Emmanuel Skoulios. Au Jardin des plantes, le système de sécurité est hybride puisqu'il comprend une soixantaine d'agents du Muséum et une quarantaine d'agents travaillant pour des prestataires. S'agissant de nos autres sites, le système est entièrement externalisé au Parc zoologique de Paris et au musée de l'Homme ; dans ceux qui sont de plus petite taille et qui accueillent quelques dizaines de milliers de visiteurs par an, aucun personnel n'est dédié à la sécurité – ils sont donc particulièrement fragiles.

Sur le plan financier, le budget a augmenté de 40 % au cours des huit dernières années. Néanmoins, j'insiste sur le fait que le renforcement des moyens humains n'est pas nécessairement la solution. Pour preuve, au Louvre, des gardiens étaient bien présents dans la salle qui a été cambriolée mais, face à des malfaiteurs violents, leur rôle est, non pas de s'interposer entre les collections et ces personnes, mais de mettre les visiteurs en sécurité. En revanche, la sûreté périmétrique, la sûreté électronique et la mise à niveau permanente des dispositifs, qui sont très coûteux lorsque les points de fragilité sont nombreux, nécessitent des moyens sans cesse croissants.

M. Yann Gravêthe. Mes collègues posent en fait plusieurs questions – celles des moyens financiers, de la temporalité du déploiement des mesures, de la coordination des acteurs extérieurs, du droit qui s'impose aux agents de sécurité, de la combinaison des dispositifs technologiques, d'infrastructures et humains –, et livrent une vision holistique sur la menace qui pèse sur la sûreté et la sécurité des établissements.

Sur le premier point, le ministère des armées a débloqué en décembre 2025 870 000 euros, ce qui nous a permis de prendre des mesures immédiates : achat de coffres-forts, renforcement du personnel…

Sur le deuxième point, pour dire les choses, lorsque nous recevons l'argent, il est possible de commencer à faire des choses, notamment sur le plan humain ; mais pour déployer des moyens technologiques, il faut plutôt deux ans, et lorsqu'il s'agit d'infrastructures, plutôt trois – parce qu'il faut respecter le code des marchés publics, parce que sur un bâtiment comme les Invalides, il faut faire intervenir l'architecte en chef des monuments historiques et l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (Oppic), parce qu'il faut que les acteurs soient disponibles, etc.

Or, pour augmenter le niveau de sûreté et de sécurité, il faut combiner infrastructures – renforcer des portes ou des grilles –, moyens technologiques – pour mieux surveiller, tout en respectant la confidentialité et les données personnelles – et surtout des hommes et des femmes.

Je note que les agents externalisés sont astreints à certaines règles. Ils ont pour mission première de préserver la sécurité des visiteurs, du personnel, des prestataires, de tous les intervenants. Au titre de l'article 73 du code de procédure pénale, ils peuvent, comme tout citoyen, intervenir si ce n'est pour appréhender des malfaiteurs, au moins pour les retarder jusqu'à l'intervention, dans notre cas, de la gendarmerie. Ils sont tout à fait rôdés à cela.

L'accueil est chez nous assuré par une société prestataire extérieure, qui est plutôt du côté de la vigilance et du signalement, avec des talkies-walkies ; il est distinct de la surveillance, qui est confiée à une société d'agents de sécurité, dont la mission est tout à fait précise et juridiquement encadrée. Néanmoins, tous, y compris le personnel du musée ou des visiteurs, pourraient – c'est arrivé une fois en juin dernier – intervenir, signaler, dans le cadre prévu par l'article 73.

Mes fonctions antérieures m'ont sensibilisé aux sujets de cybersécurité, puisque j'ai notamment rénové le site internet du ministère des armées. J'y suis donc très attentif. Des malfaisants extérieurs ont essayé d'utiliser le site internet du musée de l'Armée comme porte d'entrée – ce qu'il n'est pas, je m'en suis assuré. J'ai également vérifié que notre site internet était totalement déconnecté des autres sites et des passerelles qui donnent accès au ministère des armées, que notre système de billetterie était déconnecté des autres systèmes internes, et enfin que les systèmes de sécurité, notamment les systèmes technologiques de surveillance, était déconnectés des autres systèmes. Mes prédécesseurs ont très bien fait les choses, je l'ai constaté.

La menace cyber est une vraie menace : la question n'est pas tant de savoir si nous serons attaqués, mais quand – nous l'avons nous-même été deux fois depuis que je suis en poste. Mais il faut comprendre la menace d'une façon globale : elle va de l'attaque terroriste et de la prise d'otage à l'attaque d'une œuvre, à la

dégradation, à l'action militante. Et 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.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je vois vos collègues opiner. Vous citez les questions de cybersécurité. Tout cela est-il mutualisé ? Ou bien chaque établissement agit-il de façon autonome ?

M. Yann Gravêthe. Au sein du ministère des armées, des échanges sont organisés tous les deux mois environ entre les trois directeurs de musée, le service historique de la défense, l'Établissement de communication et de production audiovisuelle de la défense et la tutelle.

M. Alexis Corbière (EcoS). Je leur prête peut-être plus de vertus que nécessaire, mais je ne suis pas étonné que les armées soient particulièrement vigilantes sur ces questions. Cette culture de la sécurité, cette vigilance, existe-t-elle dans les autres établissements ? On a vu tout à l'heure que la question n'était pas présente dans les autres lettres de mission. Chacun est attaché à l'autonomie des établissements : comment mutualiser les bonnes pratiques ?

Mme Michèle Antoine. Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche n'organise pas de concertation entre les musées qui dépendent de lui. Mais je veux souligner le travail mené par l'Icom, le Conseil international des musées. Le vol au Louvre sera l'occasion de davantage d'échanges. En particulier, une soirée déontologie sera organisée, qui permettra cette mutualisation de bonnes pratiques, avec l'apport d'expériences étrangères.

En ce qui concerne les petits musées, dont fait partie le Cnam, il serait intéressant de se poser la question de la mutualisation des moyens, par exemple des services de surveillance : est-il vraiment nécessaire qu'il y ait dans chaque musée des gens qui surveillent les écrans ?

Le cambriolage au Louvre a été un vrai coup de semonce et le milieu s'est réveillé : nous devons nous montrer créatifs, et les discussions entre pairs amèneront beaucoup, plus sans doute que celles avec la tutelle. Nous sommes au pied du mur.

M. Emmanuel Skoulios. Nous avons un exemple concret de mutualisation. Le palais de Chaillot regroupe quatre institutions : le musée de l'Homme, qui dépend du Muséum national d'histoire naturelle, le musée national de la Marine, qui dépend du ministère des armées, le théâtre de Chaillot et la Cité de l'architecture et du patrimoine, qui dépend du ministère de la culture. Il accueille aussi de nombreuses manifestations sur le parvis des Droits-de-l'homme. La préfecture de police a souhaité n'avoir qu'un seul interlocuteur pour piloter les questions de

sécurité et de sûreté de l'ensemble du palais de Chaillot. C'est le Muséum qui a été désigné chef de file.

Au quotidien, ce n'est pas si simple. Ces quatre institutions n'ont ni les mêmes besoins, ni les mêmes attentes, ni les mêmes pics d'activité – le jour ou le soir, l'été ou l'hiver… Certaines veulent être très ouvertes sur l'extérieur, d'autres beaucoup plus fermées. La mutualisation est donc compliquée à faire vivre. Ajoutez à cela les complexités administratives qui font que l'on discute pendant des heures d'un transfert de 50 000 euros par-ci, 100 000 euros pas là… Cela se transforme rapidement en enfer.

Nommer un chef de file, c'est – pardonnez-moi l'expression – donner les clefs du camion : confier à quelqu'un le pilotage, en donnant un objectif, mais sans discuter de chaque mesure. Or, pour des institutions – le Muséum comme les autres –, c'est difficile à accepter. Laisser faire quelqu'un d'autre, ce n'est pas dans la culture.

Mme Angélique Delorme. J'ajoute que 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.

Il me semble que le bon niveau pour traiter ces sujets reste le site. Je comprends bien que c'est la logique au palais de Chaillot, et que ce n'est pas si simple. Mais si on ne connaît pas le labyrinthe qu'est le Quai Branly, par exemple, on ne comprend pas les difficultés spécifiques de cet établissement atypique, et dont les vulnérabilités ne sont pas les mêmes que celles d'autres musées.

En matière de cybersécurité, en revanche, je crois que nous sommes à peu près tous logés à la même enseigne. Je dois souligner que le ministère de la culture a publié des préconisations et des instructions qui recommandent des tests de phishing, une authentification multifactorielle… Nous les appliquons.

M. Yann Gravêthe. La notion de site me paraît très pertinente. Les trois musées hébergés par l'hôtel national des Invalides – le musée de l'Armée qui relève du ministère des armées, le musée des Plans-Reliefs qui relève du ministère de la culture, et le musée de l'Ordre de la Libération qui relève du délégué national de l'Ordre de la Libération. Dans la pratique quotidienne, la billetterie, la sécurité, une partie de la logistique sont fournies par le musée de l'Armée, sous l'égide du gouverneur militaire de Paris. Cela me paraît la bonne dimension : *in fine*, chaque directeur d'établissement est responsable *intuitu personæ* au pénal et au civil. C'est une dimension qu'on ne peut pas éluder.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous sommes bien sûr tous attachés à l'autonomie des établissements, et cette dimension de responsabilité juridique est importante. Mais ne pourrait-on pas améliorer les échanges entre les

établissements ? Chaque site a ses particularités, mais il y a de bonnes pratiques, en matière de cybersécurité par exemple.

Quels sont les moyens qui vous sont donnés pour mener à bien ces missions ? Êtes-vous suffisamment épaulés ?

M. Gilles Bloch. Chacun a sa singularité, en effet. Le Muséum dispose d'un énorme patrimoine : 180 000 mètres carrés de plancher, 120 bâtiments au total répartis sur douze sites. Le Jardin des plantes occupe 25 hectares et attire environ deux tiers de nos visiteurs. La grande galerie de l'évolution voit passer plus de 1 million de visiteurs par an, la galerie de paléontologie et d'anatomie comparée plus de 400 000 – nous sommes obligés de fermer la seconde cette année justement en raison de problèmes de sécurité mais aussi de mise à niveau de l'accessibilité. Tout cela est entremêlé avec la simple question de l'état des bâtiments. Ainsi, nous préparions pour la galerie de géologie et de minéralogie un programme de travaux de rénovation, pour environ 35 millions d'euros, qui était très avancé puisqu'il était à l'arbitrage de l'État. Cela incluait bien sûr un durcissement physique de la sécurité. Il n'a pas pu être mis en œuvre quand nous aurions aimé le faire, c'est-à-dire en 2024-2025.

Dans le budget du Muséum, il n'y a pas aujourd'hui de ligne bien identifiée consacrée à la sécurité – je ne sais pas de qui c'est la faute : jusqu'à présent, nous n'avons pas été en mesure de produire un schéma stratégique avec des objectifs globaux identifiés.

Cet enjeu patrimonial est majeur pour nous. 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 !

M. Alexis Corbière, rapporteur. Le directeur du musée de l'Armée a évoqué des exercices de sécurité. Est-ce aussi le cas dans les autres établissements ?

M. Emmanuel Skoulios. Oui, nous faisons un ou deux exercices par an. Nous en avons mené un la semaine dernière avec le Raid (recherche, assistance, intervention, dissuasion), le GIGN (Groupe d'intervention de la gendarmerie nationale) 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, à différents endroits ; l'une des difficultés pour elles est en effet de se coordonner. Nos agents ont joué les victimes et les malfaisants. Nous faisons aussi des exercices

avec les pompiers, par exemple, afin de vérifier si les processus tels qu'ils sont écrits fonctionnent dans la vraie vie. Nous nous améliorons au fur et à mesure.

Mme Michèle Antoine. Aux Arts et métiers, nous faisons aussi des exercices réguliers, plutôt pour des risques d'incendie et d'inondation ; nous disposons d'un plan de sauvegarde des biens culturels, à la fois pour le musée et pour les réserves, et nous vérifions ainsi sa pertinence.

M. Yann Gravêthe. Il ne faut pas, en effet, oublier le sujet des réserves, qui peuvent être sur place ou – c'est souvent le cas – ailleurs. Au musée de l'Armée, 15 000 pièces sont exposées ; 20 000 sont en dépôt, soit dans d'autres institutions muséales, soit ailleurs, dans des ambassades par exemple, et 450 000 dans les réserves.

Mme Angélique Delorme. Au musée du Quai Branly, nous faisons aussi des exercices réguliers, tous les quatre à six mois. Nous testons différents comportements d'intrusion. Notre spécificité est que nous avons un contrat multiservices : nous sous-traitons la sécurité-sûreté à l'entreprise Samsic. Nous pilotons les opérations, mais les agents ne sont pas des agents de l'État, contractuels ou fonctionnaires. Nous organisons avec eux des exercices, mais aussi des formations, notamment pour sensibiliser aux signaux faibles : comment détecter des comportements qui pourraient être ceux de quelqu'un qui veut voler quelque chose ou agresser quelqu'un ?

C'est d'autant plus nécessaire qu'un nouvel élément de risque est apparu : les dimanches de gratuité, qui attirent beaucoup de monde, constituent apparemment une fenêtre d'opportunité pour des pickpockets – nous avons découvert cela tout récemment, quand un visiteur s'est fait voler son portefeuille sur le plateau des collections.

Nous essayons d'être très pragmatiques dans les choix des exercices. Ils sont toujours inopinés. Nous avons essayé d'introduire un couteau, par exemple.

Nous avons déjà fait des exercices avec le GIGN, donc avec des intervenants extérieurs.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Là encore, si je comprends bien, chaque direction d'établissement a ses propres pratiques et prend ses propres décisions. Ou bien y a-t-il une circulaire ministérielle pour vous alerter sur tel ou tel risque ?

Mme Angélique Delorme. Nous agissons en autonomie, mais ce n'est pas la seule direction qui décide. Le chef du service sécurité-sûreté a des contacts avec ses homologues, avec des partenaires institutionnels, avec des services comme le GIGN ou la BRI, afin d'essayer du faire du sur-mesure.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous avons évoqué tout à l'heure dans une autre audition la question des réserves : au Royaume-Uni, il existe des réserves

qu'on peut visiter. Elle est essentielle, nous ne l'ignorons pas, mais c'est une autre question.

M. Yann Gravêthe. Il existe sur ce sujet des cultures complètement différentes. Les Néerlandais font quasiment des tours pour présenter leurs réserves. Cela a du sens : si 90 % de nos objets sont en réserve, on en prive le public. Mais les ouvrir serait un chantier considérable. Nous nous efforçons déjà de faire tourner nos collections et de sécuriser nos réserves – par chance, les nôtres sont dans une enceinte militaire, avec la gendarmerie en face. Mais c'est un enjeu.

M. le président Alexandre Portier. Quelle part de votre budget est allouée à la question de la sûreté et de la sécurité ?

M. Gilles Bloch. Notre budget consolidé, avec la masse salariale qui est toujours gérée par l'État, est de l'ordre de 200 millions d'euros. Au sein de cet ensemble, on peut estimer nos dépenses de sécurité, hors gros investissements qui pour le moment n'ont pas eu lieu, à environ 6 millions d'euros pour le fonctionnement et l'investissement.

M. Emmanuel Skoulios. À cela, je précise qu'il faut ajouter environ 3 millions de masse salariale, payée par l'État. Au total, cela fait donc environ 9 millions d'euros, soit un peu moins de 5 %.

Mme Angélique Delorme. Pour le musée du Quai Branly, dont le budget total est d'environ 60 millions d'euros, nous avons dépensé l'an dernier 4,15 millions d'euros hors taxes pour les effectifs sécurité-sûreté, donc en fonctionnement. Pour ce qui est des investissements, pour les années 2023 à 2025, nous avons engagé près de 800 000 euros. En 2026, l'ordre de grandeur change : nous prévoyons d'engager 1,289 million pour lancer un grand chantier de modernisation et de renforcement de notre système anti-intrusion.

Mme Michèle Antoine. Le musée des Arts et métiers étant plus petit, le budget pour les effectifs de sécurité-sûreté est de 1,8 million d'euros. Je ne suis pas en mesure de vous donner les chiffres d'investissement, puisque nous sommes en train de bâtir le plan d'action. Le budget du Cnam est de 180 millions, le budget consolidé du musée est de 13 à 14 millions.

M. Yann Gravêthe. Le budget 2025 du musée de l'Armée s'élevait à 30,2 millions d'euros, pour presque 1,5 million de visiteurs : 21 millions en fonctionnement, un peu plus de 9 millions en investissement. Nous en couvrons à peu près 71 % grâce à nos ressources propres. Le budget consacré à la sécurité et à la sûreté était de 4,1 millions.

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.

La sécurité périmétrique et extérieure du site n'est pas comptée dans ces sommes : elle est assurée par le gouverneur militaire de Paris et la garde républicaine.

M. le président Alexandre Portier. Merci pour ces réflexions nourries. Nous n'avons pas pu aborder tous les sujets, et nous vous serons reconnaissants de répondre par écrit au questionnaire qui vous a été adressé par le rapporteur. Nous restons à votre disposition pour recevoir d'éventuelles recommandations.

12. Audition de M. Didier Rykner, fondateur de *La Tribune de l'Art* (9 février 2026 à 18 heures 30)

La commission auditionne, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), M. Didier Rykner, fondateur de* La Tribune de l'Art [(1)].

M. le président Alexandre Portier. Monsieur Rykner, vous êtes une figure reconnue du monde de l'art et vous vous êtes beaucoup exprimé depuis le vol survenu au Louvre le 19 octobre dernier. Certains points que vous avez évoqués ont attiré l'attention des membres de notre commission et nous souhaiterions y revenir en détail.

Le vol du Louvre a frappé les Français : les Parisiens, qui ont vu attaquer le musée auquel ils sont attachés, mais aussi une bonne partie des Français, qui se sont sentis directement concernés. Le Louvre est un emblème du rayonnement international de la France, le plus ancien musée de notre pays et le vaisseau amiral de notre culture et de notre patrimoine. Ce vol spectaculaire, dont les modalités choquent, soulève énormément de questions. Avec le rapporteur, Alexis Corbière, nous essayons d'apporter notre pierre à l'édifice afin d'améliorer les mécanismes et les politiques publiques qui permettent de protéger notre patrimoine.

Je le précise à chaque audition, mais c'est important : nous ne sommes pas dans un tribunal. En vertu du principe de séparation des pouvoirs, nous n'avons pas à mener l'enquête à la place des policiers ni des juges. En revanche, il nous appartient, en tant que parlementaires, de comprendre si les politiques publiques fonctionnent, si l'impôt payé par les Français est bien utilisé et s'il permet de protéger correctement les œuvres que nous avons acquises. Il s'agit de savoir si les moyens humains et les outils technologiques déployés répondent correctement à leur mission et si les choix de gestion faits par les directeurs des établissements sont conformes à ce que l'on est en droit d'attendre.

J'insiste également sur ce point : il ne faudrait pas que le Louvre soit l'arbre qui cache la forêt. Partout en France, des milliers de musées locaux, de chapelles, d'églises, de châteaux publics ou privés peuvent, au quotidien, être la cible de vols ou de dégradations. Derrière le Louvre, qui a été le déclencheur de notre réflexion, c'est la situation de tous les équipements patrimoniaux qui est en jeu et que nous nous efforçons d'éclairer.

Cette audition obéit au régime de celles d'une commission d'enquête, tel que prévu par l'article 6 de l'ordonnance n° 58-1100 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires. Cet article impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

---

(1) https://assnat.fr/1g6196

(M. Didier Rykner prête serment.)

Pour commencer, la sécurité des musées, mission intrinsèque de la conservation, a-t-elle, selon vous, été reléguée derrière d'autres priorités ces dernières années ?

M. Didier Rykner, fondateur de *La Tribune de l'Art*. Cela dépend du type de musée. Il y a les grands établissements publics comme le Louvre, Versailles ou Beaubourg ; les services à compétence nationale, musées nationaux qui sont plus petits ; les musées qui dépendent d'autres ministères, comme le musée de l'Armée ; enfin, les musées qui dépendent des collectivités territoriales – plutôt municipaux, mais aussi départementaux – et qui constituent l'essentiel des musées. Il y a aussi des musées comme celui de l'Institut.

Je vous avoue qu'avant le 19 octobre, la sécurité n'était pas un sujet sur lequel je pensais devoir me pencher. En tout cas, celle des grands musées comme le Louvre me paraissait à peu près assurée, malgré quelques attaques ponctuelles contre des tableaux. 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 (Office central de lutte contre le trafic des biens culturels) l'expliquent par plusieurs raisons, notamment par le fait que ces œuvres sont beaucoup plus difficiles à revendre. J'ai des amis marchands qui me disent que, quand ils sont cambriolés, on ne leur vole pas les tableaux accrochés aux murs, faute de pouvoir les écouler !

En revanche, et c'est une tendance récente, observée ces derniers mois, les métaux que l'on peut fondre sont menacés : l'or et l'argent, bien sûr, mais aussi le bronze – statues, plaques dans la rue et même des cloches, qui sont volées pour être fondues. Il y a aussi les bijoux – même si l'on se demande dans quelle mesure ils peuvent être dessertis et conserver leur valeur – ainsi que les céramiques chinoises, car il y a des commanditaires chinois qui en sont très friands.

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. Mais cela dépend beaucoup des musées : certains musées municipaux, dont le maire se préoccupe, sont très bien lotis, tandis que d'autres présentent des conditions de conservation épouvantables et manquent d'argent – et parfois même de conservateur, alors que c'est obligatoire.

Je pensais donc que le Louvre était protégé et je ne crois pas me tromper en disant que M. Tubiana, de la Missa (mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit), était aussi étonné que vous en voyant l'état de son poste de commande (PC). J'aurais du mal à vous dire si la sécurité est au premier plan dans tous les musées. Je peux vous dire, en revanche, qu'elle n'était pas une priorité au Louvre, contrairement à ce qu'a dit sa présidente, et j'ai tous les éléments pour le montrer.

M. le président Alexandre Portier. Depuis plusieurs années, vous couvrez dans vos articles la gestion du Louvre par les équipes de Mme des Cars, et avant elle par celles de M. Martinez. Avec le recul, estimez-vous qu'il existe une différence d'approche et d'engagement entre ces deux directions sur la question de la sécurité ?

M. Didier Rykner. Je n'ai pas été tendre avec M. Martinez et l'on ne pourra pas me soupçonner d'indulgence envers lui. Mais, en consultant tous les documents qui viennent du Louvre – y compris certains documents que je ne devrais pas avoir et que l'on m'a communiqués – j'ai vu qu'un audit de sécurité avait eu lieu en 2017 ; j'ai compris, en suivant les auditions, que cet audit avait déclenché le schéma directeur de 2017.

Un document de mai 2021 que j'ai en ma possession montre que ce schéma directeur, lancé par Jean-Luc Martinez, devait être partiellement achevé en 2024, dans la perspective des Jeux olympiques. Les choses ont un peu dérapé, en partie à cause du covid – une excuse qui ne vaut que pour 2020-2021 – mais si le schéma directeur avait été appliqué à partir de 2022, ou même de début 2023, les choses auraient avancé. On aurait fait des choses qui n'ont pas été faites du tout. C'est ça, le vrai problème. M. Martinez avait lancé un travail sur la sécurité et tout s'est arrêté d'un coup fin 2021. En 2022, les choses ont un peu continué et des avant-projets définitifs ont été publiés.

Mme des Cars a dit, lors d'une audition je crois au Sénat, que le schéma directeur qu'on lui avait présenté au printemps 2022 ne contenait rien sur l'hypervision, rien sur la cybersécurité, très peu de choses sur la vidéosurveillance extérieure, et que le PC de sécurité était prévu au pavillon de Flore alors qu'elle voulait qu'il soit au pavillon Denon. Or les avant-projets définitifs que j'ai en ma possession montrent que tout cela existait. L'hypervision et la cybersécurité étaient prévus dès mai 2021. Je ne comprends pas.

Vous avez demandé en audition, monsieur le rapporteur, quelle était la différence entre les différents documents ; on a même parlé de deux schémas directeurs. Je ne crois pas qu'il y en ait eu deux : il y a eu un, qui a évolué. Quelle est la différence ? Je ne le sais pas et les éléments ne me permettent pas de le savoir car je n'ai pas connaissance des schémas directeurs les plus récents. Je n'ai que celui de 2022 et, en 2022, on pouvait lancer tous ces chantiers. Ils n'ont pas été lancés pour des raisons que je tire également de ces documents et que je peux développer.

M. le président Alexandre Portier. Volontiers.

M. Didier Rykner. Il est évident pour moi, d'après ces documents, que Laurence des Cars voulait lancer le grand projet Nouvelle Renaissance. Celui-ci est constitué de deux parties : d'une part, le schéma directeur de sécurité, de restauration et d'entretien du bâtiment, qui s'appelle dorénavant Louvre Demain, et d'autre part la Grande Colonnade, qui comprend de nouvelles salles d'exposition,

une salle pour *La Joconde*, et une entrée unique avec de grands vestiaires, une bagagerie, des restaurants, des magasins, des boutiques, etc.

Nouvelle Renaissance, c'est ces deux choses à la fois. En effet, il était compliqué de vendre uniquement le projet Grande Colonnade, qui n'est pas financé – j'y reviendrai. Mme des Cars a donc tiré prétexte du fait que le Louvre était en très mauvais état – elle le disait, elle me l'a dit en septembre 2024, mais elle ne faisait rien – pour vendre son grand projet en faisant croire que ces deux projets qui n'avaient pas grand-chose à voir formaient un tout. Résultat, on n'a rien fait pendant trois ans, car si l'on avait dépensé l'argent que l'on avait pour réaliser le schéma directeur, on aurait eu encore moins d'argent pour le projet Grande Colonnade qui n'était déjà pas financé. La solution, c'était donc de lancer les deux en même temps. Elle a convaincu le président de la République, qui en a fait son projet personnel – un nouveau Grand Louvre – et l'on en arrive à la situation actuelle.

Cette situation, quelle est-elle ? Le Louvre a dans ses caisses environ 350 millions d'euros, provenant d'Abou Dhabi et du fonds de dotation, qui marche très bien. Le schéma directeur global – pas seulement pour la sécurité – coûte 450 à 480 millions d'euros. Entre les 350 millions et l'argent à venir au cours des prochaines années, on avait largement de quoi lancer les opérations. Il aurait fallu commencer dès 2022 ou 2023 ; en tout cas, il faudrait le faire maintenant, et en y mettant tous les moyens. Or non ! J'ai un document de novembre 2025 qui montre que le schéma directeur global du musée sera financé par l'argent de l'État, c'est-à-dire 10 ou 20 millions du ministère de la culture, et par l'augmentation du prix d'entrée pour les extra-Européens. C'est un financement qui n'est pas énorme, qui est conditionné, et surtout qui n'est pas encore disponible, contrairement aux 350 millions. En revanche, le projet Grande Colonnade, c'est-à-dire la partie la moins utile du projet Nouvelle Renaissance, coûtera 666 millions – j'y vois, par boutade, le chiffre du diable ! Il sera financé par les 350 millions déjà dans les caisses et par l'argent à venir d'Abou Dhabi. Mais il reste encore 200 à 300 millions à trouver, peut-être par le biais du mécénat, sans tenir compte des éventuels dérapages.

Bref on a repoussé un schéma directeur – utile, lui – pour l'intégrer dans un autre projet dont j'ai écrit déjà avant le vol, en janvier ou février dernier, qu'il n'était pas financé. Problème supplémentaire : il n'avait pas été étudié. Le projet a été lancé en janvier 2025 et le concours d'architecture fixé pour juin. Imaginez : tout mettre au point – il s'agit tout de même de créer une énorme entrée du côté de la Colonnade et de creuser le sous-sol – entre janvier et juin ! Résultat, il y a du retard. Je ne sais pas quel cahier des charges on a donné aux architectes mais les choses ont dû être un peu compliquées pour eux, à moins d'avoir travaillé avant ! Entre janvier et avril, il y a eu au Louvre des réunions complètement ridicules. Je n'ai plus les chiffres en tête, mais j'ai écrit dessus : une quinzaine de groupes de travail, de trois ou quatre heures chacun, réunissant jusqu'à vingt personnes… On ne travaille pas comme ça ! Dans une vie antérieure, j'étais consultant en organisation : jamais je n'aurais vu un projet mené de cette manière-là.

Voilà donc un projet pas financé, pas étudié et à mon avis pas utile, que l'on a voulu absolument pousser en l'accolant à un projet nécessaire, qui aurait pu être financé si l'on avait utilisé l'argent correctement. Au lieu de cela, le schéma directeur a été repoussé de trois ans. Que se serait-il passé s'il avait été lancé en 2023 ? L'Inspection générale des affaires culturelles (Igac) a déclaré que 30 secondes supplémentaires auraient suffi pour empêcher le vol…Comme vous le dites, monsieur le rapporteur, on ne peut pas réécrire l'histoire ; il est vrai aussi que le risque zéro n'existe pas et que d'autres musées ont été victimes de vols. Je ne sais donc pas si le vol aurait été empêché, mais on ne s'est pas donné les moyens de l'empêcher.

M. le président Alexandre Portier. Si je comprends bien, vous dites que les investissements de sécurité nécessaires n'ont pas été réalisés pour deux mauvaises raisons : d'abord parce que la nouvelle présidente du Louvre aurait estimé qu'il manquait des choses qui, d'après vous, étaient bien prévues, ensuite parce que ces investissements auraient été reportés pour être intégrés dans un projet plus global qui, finalement, n'a pas été lancé.

M. Didier Rykner. C'est tout à fait cela. Je pense que l'excuse selon laquelle il manquait des éléments est une excuse trouvée *a posteriori* : « on n'avait pas ces éléments, donc on a continué à travailler »… Je ne sais pas exactement ce qu'on a continué. Ce que plusieurs personnes m'ont dit, mais que je n'ai pas pu vérifier, c'est qu'en 2022, le lancement a été repoussé parce qu'on trouvait que 80 millions, c'était trop – en tout cas que le projet était trop cher et qu'on ne voulait pas dépenser autant d'argent pour la sécurité. Au bout du compte, je crois que le schéma directeur de sécurité devrait coûter plus cher que cela, mais à l'époque il y avait un problème de coût. Mais je n'en ai pas la preuve.

M. le président Alexandre Portier. Vous évoquez l'idée que l'on aurait pu dissocier les investissements de sécurité du projet de Grande Colonnade. Tirez-vous cette idée de vos échanges avec des personnels du Louvre ?

M. Didier Rykner. J'en parle effectivement avec des personnes du Louvre, mais il suffit de regarder le projet lui-même.

La Grande Colonnade entend résoudre des difficultés réelles, comme l'engorgement lié à l'entrée unique et le problème de *La Joconde*.

Si mettre *La Joconde* à part est une bonne idée, je pense que d'autres solutions auraient dû être étudiées. Par exemple, on pourrait réfléchir à l'installer dans le pavillon des Sessions, que l'on appelle maintenant la Galerie des Cinq Continents, dont je trouve qu'il n'est pas bien utilisé : il sert à exposer au Louvre des chefs-d'œuvre du quai Branly et du musée Guimet qui manquent à leur musée d'origine, je n'en comprends pas vraiment le sens. Autre idée, un peu iconoclaste, sur laquelle je viens d'écrire un article : pourquoi ne pas envoyer *La Joconde* à Fontainebleau, où elle a longtemps été exposée ? Cela permettrait de booster la fréquentation de Fontainebleau et de désengorger le Louvre.

Ce que je peux vous dire en tout cas, c'est que les surveillants du Louvre n'en peuvent plus, de *La Joconde* ! C'est un vrai problème. Mais la solution n'est pas de l'enterrer en creusant sous la Cour carrée. L'architecte Rudy Ricciotti, qui a travaillé au département des arts de l'islam, a d'ailleurs expliqué dans un article récent que ces travaux seraient très compliqués, en raison notamment de problèmes liés à l'eau, et qu'il ne voyait pas comment il serait possible de les réaliser aussi rapidement qu'annoncé.

Le projet prévoit également de créer de grandes salles d'exposition. Or, comme l'a indiqué la Cour des comptes, ces salles existent déjà au Grand Palais. Avant qu'il ne soit rénové à grands frais, pour plus de 500 millions d'euros, les grandes rétrospectives du Louvre avaient d'ailleurs lieu là-bas. On pourrait tout à fait envisager de revenir à cette organisation. Seulement, le Louvre veut tout garder chez lui… Il n'y aurait aucun problème à organiser les plus grandes expositions au Grand Palais, sachant que les autres tiennent parfaitement dans les salles d'exposition du Louvre – comme l'exposition David, qui était de taille plus que raisonnable.

Quant à l'entrée unique, j'ai toujours pensé que c'était une hérésie. Bien sûr, il faut désengorger, mais au lieu de refaire une grande entrée très coûteuse, il en faudrait plusieurs : une du côté de la Colonnade, qui existait il y a longtemps, une autre sur les quais, dans la salle du Manège, qui a elle aussi existé par le passé, et peut-être une troisième du côté de la rue de Rivoli. Il existe actuellement une petite entrée, mal connue, du côté de la porte des Lions, pour les gens qui ont un billet réservé en ligne. Il n'y a pas besoin de beaucoup de monde pour la tenir. On pourrait imaginer la même chose pour les autres accès.

Sans *La Joconde* et avec des entrées multiples, le problème de l'engorgement se posera moins. Il faut savoir qu'il y a des moments où il est impossible de trouver un billet d'entrée, parce que le musée fixe actuellement un maximum de 30 000 entrées par jour. Mais même dans ces moments-là – je le sais parce que je peux, en tant qu'ami du Louvre, y entrer lorsqu'il est plein – vous pouvez aller voir Vermeer et Rembrandt dans la Cour carrée ou visiter certaines salles – quand elles ne sont pas fermées, ce qui est un autre sujet – et vous n'y croiserez personne !

Il n'y a pas besoin de créer des salles supplémentaires en sous-sol et une entrée unique. Et de toute façon, quel rapport entre tout cela et la nécessité de renforcer la sécurité et de refaire les toits ou le chauffage – qui pose de véritables problèmes de sécurité ? On nous dit, au Louvre, que l'un ne peut pas se faire sans l'autre. Je pense que c'est faux.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Monsieur Rykner, nous avons tenu à vous entendre car vous êtes un observateur précis et engagé – dans le sens où vous prenez position ; notre commission n'a pas à juger de ces positions. Vous avez parfois eu des mots très durs à l'encontre de Mme des Cars, dont vous considérez qu'elle porte une responsabilité particulière dans les difficultés auxquelles est

confronté le Louvre. Vous avez même dit qu'elle n'avait pas dit la vérité devant le Sénat. Pourriez-vous nous éclairer par des exemples précis ? Pour quelles raisons avez-vous jugé pertinent et non diffamatoire de tenir des propos aussi forts ?

M. Didier Rykner. Vous avez raison de dire que je prends parti. Je fais du journalisme engagé, non pas politiquement, mais engagé pour le patrimoine et pour les musées.

Je pense effectivement que Mme des Cars est responsable. J'ai appris il y a quelques jours qu'elle n'était pas présidente-directrice du Louvre, mais seulement présidente, comme l'étaient ses prédécesseurs. Dans les statuts, il n'existe pas de président-directeur. Se faire appeler présidente-directrice au lieu de présidente, cela me paraît assez révélateur. En tout état de cause, c'est elle qui a tout le pouvoir au Louvre. Beaucoup de gens disent que le président du Louvre a plus de pouvoir que le ministre de la culture ; je ne sais pas si c'est vrai ou si c'est exagéré, mais il est vrai que la tutelle du ministère sur le Louvre est assez faible.

Vous me demandez des exemples de mensonges. Mme des Cars a expliqué que l'avant-projet qu'on lui avait remis au printemps 2022, six mois après sa prise de fonctions, était incomplet « parce qu'il ne prenait pas en compte, notamment, et c'est évidemment toute la cruauté de cette situation aujourd'hui, la question des vidéos périmétriques ». Mais cette question est prise en compte dans les documents que j'ai. Elle dit ensuite que « la rénovation des postes de commandement n'était pas assez prise en compte, » – cela, on peut l'entendre – « et notamment avec la question de la technologie d'hypervision […] et en traitant les questions de cybersécurité. » Tout ça, ça y est. J'en conclus effectivement qu'il y a un problème.

M. Alexis Corbière, président. Quand vous dites : « Tout ça, ça y est », vous évoquez le schéma directeur réalisé sous l'autorité de M. Martinez ?

M. Didier Rykner. Ce sont les avant-projets définitifs, dont j'ai un certain nombre ici – l'ensemble est beaucoup plus épais. Celui traitant de l'aménagement du poste de commande date du 10 janvier 2022, après le départ de M. Martinez. Mme des Cars en a pris connaissance au printemps 2022.

Elle dit qu'il faut déplacer le poste de sécurité, qui était prévu au pavillon de Flore, pour le mettre au pavillon Denon, près de la direction – les gens de la sécurité avec qui j'ai parlé disent que cela importe peu. Dans l'avant-projet, six ou sept implantations sont envisagées successivement. Richelieu, deuxième étage : abandonné. Rohan, entresol, ancien commissariat : abandonné. Je vous passe les suivants. Pavillon de Flore, cinquième étage : abandonné en janvier 2022. Enfin, Mollien, deuxième étage – là où elle voulait qu'il soit et où elle dit qu'il n'était pas : là, il y a toute une étude, ainsi qu'une étude d'ergonomie du PC datant du 14 novembre 2022, avec des murs d'écrans. Je veux bien croire qu'il y avait un problème d'étude du PC, mais celui-ci était déjà positionné là où elle dit qu'il ne l'était pas.

Les explications de Mme des Cars ont par ailleurs évolué au fil du temps. Elle a par exemple soutenu que le C2RMF (Centre de recherche et de restauration des musées de France) n'était pas inclus dans le projet. Il figure pourtant sur un plan annexé au schéma directeur daté de mai 2021, à l'extrémité du pavillon de Flore. Le plan est très clair. Elle a également indiqué qu'elle attendait des financements supplémentaires du ministère de la culture. Les ministres que vous avez auditionnés depuis ont expliqué que le Louvre avait assez d'argent et qu'il n'était pas question de lui octroyer des fonds supplémentaires pour le schéma directeur.

Toutes les explications qu'elle a données se sont révélées fausses. J'en conclus qu'elle n'a pas dit la vérité. J'ai démontré tout cela dans mes articles, documents à l'appui, et je vous ferai parvenir ceux que vous n'avez pas déjà.

Mme des Cars a également dit que la sécurité était une urgence absolue lors de sa première audition du Sénat. J'ai consulté tous les rapports annuels du Louvre : la question de la sécurité incendie est un peu mentionnée, mais celle de la sécurité contre le vol n'y figure pas une seule fois. J'ai lu toutes ses interviews : elle n'en parle pas du tout. Des membres du conseil d'administration m'ont dit qu'elle n'en parlait jamais. Ce n'est donc pas vrai, la sécurité n'était pas une urgence absolue.

Elle a par ailleurs prétendu qu'il était impossible d'installer des grilles à la fenêtre de la galerie d'Apollon parce que les pompiers et les architectes des bâtiments de France (ABF) s'y opposaient. Moi qui suis très sensible au patrimoine, je ne comprenais pourquoi les ABF ne voulaient pas de cette grille alors qu'il y en a ailleurs et qu'une grille tout à fait adaptée a été installée depuis. En fait, ils n'avaient pas été consultés – cela a été révélé par d'autres personnes ici – et les pompiers non plus – ce n'était, de surcroît, pas le meilleur endroit pour un accès pompier. Cela fait beaucoup de choses fausses qui ont été dites devant la représentation nationale. Elle n'avait pas prêté serment : il n'y a donc pas parjure, mais elle a dit des choses qui ne sont pas vraies.

Par ailleurs, c'est moi qui ai révélé l'inondation qui a eu lieu dans les bibliothèques du département des antiquités égyptiennes. Mes sources internes m'ont rapporté que la présidence ne s'en préoccupait absolument pas, même si elle a fait semblant de s'y intéresser, après coup. Je tiens absolument à vous en parler car c'est un fait essentiel pour la sécurité du musée, en matière non pas de vol mais d'incendie.

Cette inondation, causée par le caractère obsolète des canalisations, est probablement liée, même si je ne suis pas absolument sûr qu'il en soit directement responsable, à l'arrêt complet du chauffage dans le pavillon Mollien – qui abrite, au sein de l'aile Denon, la direction de l'accueil du public et de la surveillance, les locaux des syndicats et les bureaux de la présidence. Résultat, on a installé plein d'appareils électriques de chauffage individuel dans ce secteur, ce qui est loin d'être une solution idéale. Je ne dis pas que toutes les mesures nécessaires n'ont pas été prises. Par exemple, il a été demandé que les appareils soient éteints le soir, afin de ne pas fonctionner la nuit, et qu'ils ne soient pas branchés sur des prises multiples.

Étant sous serment, je ne peux pas dire que ces consignes ne sont pas respectées, mais plusieurs personnes m'ont signalé des oublis. Deux sources différentes m'ont même rapporté – mais je n'en ai pas la preuve – qu'un appareil électrique avait pris feu dans un local syndical, l'incendie ayant été immédiatement éteint.

Toujours est-il que, cet hiver, plus de cent appareils électriques sont en marche. Cela présente un risque – on est quand même au Louvre ! Les travaux nécessaires ne seront pas réalisés avant l'automne prochain, et impliqueront d'ailleurs de trouver, pour les personnes utilisant ces bureaux, des locaux extérieurs – comme il a fallu le faire pour les occupants de la galerie Campana, qui s'écroulait un petit peu. Tout cela coûte très cher et n'était pas prévu, pas plus que cela ne figurait dans le périmètre du projet Nouvelle Renaissance ou Grande Colonnade.

On voit donc bien qu'il y a un vrai problème de définition des priorités. La sécurité n'en était pas une.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous avez expliqué tout à l'heure que le Louvre était un État dans l'État. Quel est votre regard de journaliste sur les présidences de grands musées – ces « hyperprésidences », si vous me permettez l'expression ? Ce phénomène est-il ancien, ou est-ce une tendance qui se dégage peu à peu ?

Du reste, l'hyperprésidence exercée par le président de la République lui-même peut avoir des effets sur le Louvre. Dans le scénario que vous avez présenté tout à l'heure, Mme des Cars est l'instigatrice du projet Nouvelle Renaissance, mais y aurait-il eu aussi une demande venant de la présidence de la République, qui manifeste historiquement un intérêt pour le Louvre – comme on l'observe chez Emmanuel Macron ? Pouvez-vous nous éclairer sur ces hyperprésidences-là ?

M. Didier Rykner. Je ne suis pas le seul à le dire : partout, y compris dans le *New York Times*, il est expliqué que le projet Nouvelle Renaissance était l'idée de Mme des Cars, qui le revendique d'ailleurs elle-même. Pour ma part, j'étais au courant depuis deux ou trois ans. Selon des rumeurs, Emmanuel Macron aurait eu une maquette du projet dans son bureau, mais je suis à peu près certain que c'est faux – d'ailleurs, il ne pouvait pas y avoir de maquette, puisqu'il n'y avait pas d'architecte et qu'il n'y en a toujours pas. Le projet Nouvelle Renaissance est vraiment une idée de Laurence des Cars, qui considérait que le Louvre était dans un état catastrophique et qu'il fallait faire quelque chose. Elle a mis un peu de temps à convaincre le président de la République, mais elle y est arrivée, de sorte qu'il en a fait son projet.

Ce projet a donc été lancé en janvier 2025, après une fuite dans *Le Parisien*. Je suis persuadé – étant sous serment, je ne peux pas vous l'assurer, mais c'est ce que tout le monde pense – que cette fuite a été organisée, puisque le président de la République est allé présenter le projet au Louvre dix jours plus tard.

C'est aussi pour cela qu'il n'est pas normal que Mme des Cars soit restée à son poste après qu'autant de problèmes ont été révélés. Dans tout autre pays, cela

aurait été impossible. On dit qu'elle a démissionné. En réalité, le jour du vol, elle a proposé sa démission à la ministre de la culture, qui lui a répondu qu'il y avait d'autres choses à faire – je n'ai pas entendu moi-même les paroles de la ministre, mais je les tiens de quelqu'un qui a assisté à cet échange. Or quand un haut fonctionnaire décide de démissionner, il doit le faire par écrit, et si sa démission n'est pas acceptée, il peut faire un recours. En réalité, Mme des Cars n'a pas du tout voulu démissionner !

En janvier 2025, lors des vœux de la ministre au Palais de la Porte Dorée, plusieurs personnes m'ont dit qu'elles étaient à peine au courant du projet, et que tout s'était passé directement entre l'Élysée et le Louvre. Mme Dati était peut-être informée, mais son ministère ne l'était pas vraiment. La tutelle est donc plutôt à l'Élysée, d'autant que c'est le président de la République qui nomme le président du Louvre, sur proposition du ministre de la culture.

J'ai été très agréablement surpris de ce que Côme Fabre, conservateur au département des peintures, a déclaré devant vous – je sais bien qu'il était doublement protégé, de par son statut de syndicaliste et parce qu'il déposait sous serment devant une commission d'enquête. Je partage assez globalement ses propos : oui, il y a bien une hyperprésidentialisation.

Ce que je vais vous dire maintenant relève de ma simple opinion : oui, on a assisté à des dérives quasi dictatoriales de certaines présidences précédentes, et oui, il y a un sentiment de toute-puissance qui pose problème. Un président d'établissement public détient un pouvoir énorme, dont il profite. Il y a une vraie dérive, avec une absence de contrôle. Comme l'a relevé Côme Fabre, le conseil des conservateurs, composé de représentants des départements du Louvre et chargé d'assister le président de l'établissement public, n'a presque plus de pouvoir. De même, tout le monde sait que le conseil d'administration n'est plus qu'une chambre d'enregistrement – des gens me l'ont dit en interne, et il me semble que ce constat a été fait devant vous. Oui, il y a donc bien une hyperprésidentialisation, qui est nuisible.

On voit aussi que les nominations relèvent souvent de phénomènes de cour, de copinage. C'est d'autant plus visible que certains postes sont actuellement vacants. Ce n'est pas normal : il faudrait que le président d'un établissement public tel que le musée du Louvre soit nommé par une commission composée de gens détachés de toutes ces considérations – des directeurs de musée, par exemple. On s'est beaucoup demandé si cette personne pouvait être un conservateur. Pour ma part, je pense que oui : un musée doit être dirigé par un conservateur, mais peut-être faudrait-il que ce dernier soit mieux formé à l'administration, et qu'il soit en binôme avec un administrateur fort – je ne suis pas certain que cela soit le cas de l'administrateur actuel du Louvre. Cela dit, on a connu des administrateurs purs qui n'étaient pas bons.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez eu des mots très forts, qui soulèvent une question fondamentale. Compte tenu du mode de désignation du

président du Louvre, la présidentialisation de notre régime politique déteint sur l'exercice du pouvoir au sein du musée, qui devient une hyperprésidence. Dans ce schéma-là, comment le ministère de la culture, dont la tutelle est assez faible, pourra-t-il reprendre la main sur l'établissement ?

M. Didier Rykner. Je n'ai pas la solution, il faut y réfléchir. Déjà, le président du musée du Louvre pourrait ne pas être nommé par le président de la République. Il pourrait d'ailleurs l'être par une commission, mais cela ne résoudrait pas forcément le problème, puisque même avec une commission il peut y avoir du copinage. En tout cas, il faudrait que les nominations soient plus transparentes – on voit par exemple qu'on ne demande pas forcément aux candidats de défendre un projet, c'est vrai pour des nominations passées et en cours.

Pour le reste, il faut que le ministère ait la volonté et les moyens d'exercer la tutelle, et peut-être aussi que les statuts de l'établissement public soient revus. Il existe autant de statuts que d'établissements publics : celui du Louvre n'est pas le même que celui de Versailles, par exemple. Ce n'est pas cohérent.

Encore une fois, je n'ai pas la solution. Mais c'est une question sur laquelle la représentation nationale devrait se pencher.

M. le président Alexandre Portier. Il y a une sorte de paradoxe : nous ne voulons pas nous substituer aux uns ou aux autres, mais nous devons aussi, nous-mêmes, parlementaires, balayer devant notre porte et nous poser les bonnes questions. Le Parlement, qui vote des crédits très importants pour ce type d'établissements, a-t-il toujours été à la hauteur en matière de contrôle ? Estimez-vous que l'Assemblée nationale et le Sénat ont pris, ces dernières années, assez d'initiatives pour contrôler ce qui se passait dans un tel établissement qui perçoit des centaines de millions d'euros ?

M. Didier Rykner. Je ne le pense pas. Je n'ai pas d'exemple particulier, mais j'ai l'impression que les lois votées ne sont pas toujours appliquées. Je ne sais pas. Le problème est qu'il ne faut pas non plus multiplier les acteurs chargés du contrôle : entre l'Assemblée nationale, le ministère de la culture et éventuellement l'Élysée, on ne s'en sort plus ! Il faut vraiment repenser tout cela. Je n'ai pas de solution complète à vous proposer.

J'ai entendu Jean-François Hébert, que j'apprécie et qui a plutôt été un bon directeur général des patrimoines et de l'architecture, expliquer que l'on « faisait confiance ». Oui, mais on avait tort ! J'aurai peut-être des mots un peu durs, mais il me semble que je suis libre de ma parole ?

M. le président Alexandre Portier. Totalement !

M. Didier Rykner. Vous allez penser que j'ai quelque chose contre Mme des Cars, mais ce n'est pas le cas. Je la connais à peine – j'ai déjeuné une fois avec elle quand elle était en poste à Abou Dhabi, et je l'ai vue deux fois depuis qu'elle est arrivée au Louvre. Je ne juge que ce qu'elle fait. Tout le monde a dit

qu'elle était une grande professionnelle, extraordinaire. Sauf que quand elle était à la tête de France Muséums, les Émiratis ont demandé son départ, parce qu'elle les traitait extrêmement mal. Vous pourrez vérifier cette information, qui a été relatée par d'autres que moi – plusieurs personnes me l'avaient confirmée, mais je ne l'avais pas écrite, car je ne disposais pas des éléments pour le faire. Pour ma part, j'étais assez opposé au projet du Louvre Abou Dhabi, mais dès lors que le traité a été signé, il doit être respecté : le comportement de Mme des Cars n'était donc pas normal. Par la suite, elle a été commissaire de deux ou trois expositions. Quand elle est arrivée au Louvre, j'ai donc attendu avant de me faire mon opinion. D'ailleurs, lors de mon audition par la Cour des comptes, on m'a fait remarquer que je n'avais pas beaucoup parlé d'elle : c'était vrai, car j'attendais de voir. Aujourd'hui, je pense que je me suis un peu rattrapé ! J'ai simplement l'impression qu'elle n'est pas au niveau, et les événements sur lesquels vous vous penchez ne m'étonnent pas complètement.

De même, quand un ministre de la culture arrive, je lui laisse le temps de s'installer. J'essaie de juger sur des faits : je fais du journalisme engagé, mais pas du tout politique, et pas du tout contre les gens.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Si nous sommes très honorés de votre présence, votre parole est totalement libre et n'engage que vous.

S'agissant des activités passées de Mme des Cars, je n'ai, pour ma part, absolument aucun élément.

La Tribune de l'art est souvent au carrefour de nombreuses informations. Disposez-vous d'éléments sur d'éventuels problèmes de sécurité dans d'autres établissements ? Des documents vous auraient-ils été donnés à ce sujet ?

M. Didier Rykner. Je n'ai pas beaucoup d'éléments relatifs à la sécurité dans d'autres musées. Comme je vous l'ai dit, ce n'est pas un sujet sur lequel j'étais particulièrement affûté avant le 19 octobre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Peut-être aussi parce qu'au sein même des établissements, ce sujet était en réalité assez peu abordé ?

M. Didier Rykner. Peut-être, mais peut-être pas… Bien sûr, la sécurité des musées est un enjeu important, mais pour ma part je m'intéresse plutôt à l'histoire de l'art et à la conservation du patrimoine. Par ailleurs, vous l'avez dit, il n'y a pas que les musées mais aussi, par exemple, les églises. J'ai un peu travaillé sur les plans d'évacuation des œuvres : dans certains musées, ces dernières sont scellées dans les murs si bien qu'il est certes difficile de les voler, mais tout aussi compliqué de les enlever en cas d'incendie ! Ce qui est sûr, c'est que d'aucuns voudraient presque qu'on ne les voie plus. Or un musée est confronté à deux objectifs contradictoires : il doit protéger des œuvres de grande valeur tout en les offrant à la vue du public le plus large possible.

Je n'ai donc pas beaucoup d'éléments à vous apporter. Tout ce que je sais, c'est que les risques ont évolué et qu'ils portent maintenant sur des objets bien précis. Très franchement, je ne suis pas certain qu'il faille protéger les peintures et les sculptures par une énorme sécurité antivol. Elles peuvent bien sûr être vandalisées, mais pas vraiment volées – cela arrive encore, mais de telles œuvres sont très difficiles à écouler. Il y a eu des vols très spectaculaires, mais on n'en voit plus désormais. En revanche, on déplore des vols de bijoux, comme à Dresde il y a quelques années – ce vol ressemblait à celui du Louvre, et on a finalement retrouvé la plupart des bijoux, qui n'avaient heureusement pas été démontés. À part peut-être à Lyon, les musées des beaux-arts de province n'ont pas énormément d'objets susceptibles d'être dérobés. Je ne peux pas vraiment répondre à votre question.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je crois vous avoir vu réagir négativement à la partie du rapport de la Cour des comptes consacrée aux acquisitions au Louvre. Pour quelle raison êtes-vous aussi critique ? N'est-ce pas aussi la mission d'un établissement comme le Louvre de se porter acquéreur d'œuvres, à hauteur 20 % des recettes de billetterie, si je me souviens bien ? Il me semble que vous avez contesté ces sommes…

M. Didier Rykner. Pour moi, il n'y a aucun doute : les musées doivent acquérir des œuvres ! Il y a d'ailleurs un problème en la matière : du temps de M. Hollande, les crédits consacrés à cette politique, dans le budget du ministère de la culture, ont été ramenés de 20 millions d'euros par an, ce qui n'était déjà pas beaucoup, à 10 millions, et ils n'ont jamais été revalorisés depuis, pas même à hauteur de l'inflation.

Le Louvre a donc tout à fait raison d'acquérir : cela fait partie de ses missions. Vous allez dire que je suis encore critique, mais je suis de ceux qui pensent que certaines acquisitions sont peut-être un petit peu chères ou pas tout à fait pertinentes. Cela étant, il faut acquérir et je déplore que depuis la publication du rapport de la Cour des comptes, le musée du Louvre ait quasiment arrêté de le faire. Certains projets d'acquisitions ont été annulés. Je suis aussi très embêté que la part du montant des billets d'entrée consacrée à l'acquisition d'œuvres soit passée de 20 à 15 %. Le taux de 20 % permettait au Louvre d'avoir une vraie politique d'acquisition – encore faut-il qu'elle soit correctement menée, mais c'est un autre sujet.

M. le président Alexandre Portier. Dans vos articles et encore aujourd'hui lors de nos échanges, vous avez contesté un certain nombre de choix faits par Laurence des Cars. Quel regard portez-vous sur les nominations auxquelles elle a procédé après son arrivée ? Elle a remplacé un certain nombre de directeurs et de responsables. Estimez-vous que ces changements, de par leur nature et leur ampleur, ont pu provoquer une perte de mémoire de l'institution ?

M. Didier Rykner. Je ne suis pas certain que la perte de mémoire soit si évidente : vous avez entendu une syndicaliste travaillant au service des archives,

qui a expliqué que tous les documents étaient bien conservés mais que la direction n'était jamais venue les voir.

Il est normal qu'un président entrant en fonction change d'administrateur. Cela ne me choque pas forcément. Ce qui m'a gêné, en revanche, c'est que Mme des Cars ait doublé la taille de son cabinet, que Jean-Luc Martinez avait pourtant déjà bien étoffé. Ainsi, le nombre de collaborateurs de cabinet est passé de trois à six. Il y a aussi, à mon sens, beaucoup trop de directeurs. Du temps de Jean-Luc Martinez, j'avais déjà parlé d'armée mexicaine !

D'autres nominations sont problématiques. Ainsi, parmi les départements du Louvre, qui marchent plus ou moins bien – certaines acquisitions semblent peu pertinentes, tout n'est pas parfait… –, il y en avait un qui fonctionnait extraordinairement bien : celui des sculptures. Il n'y avait que des gens formidables, et une directrice très appréciée par ses troupes. Cela ne l'a pas empêchée d'être renvoyée, ou plutôt non renouvelée, par Mme des Cars, alors qu'elle était à deux ans de la retraite. J'ai trouvé cela totalement scandaleux, et je ne suis pas le seul. De même, deux ou trois conservateurs qui sont des cadors dans leur domaine s'apprêtent à partir à la retraite. Il y a déjà eu un remplacement, dont je doute de la pertinence – mais je ne veux pas rentrer dans des considérations personnelles. Bref j'ai très peur de ce qui pourrait arriver demain, notamment au département des sculptures, qui était vraiment le meilleur.

Mes critiques ne portent donc pas uniquement sur la sécurité. Je pense par exemple aux salles fermées – c'est terrible ! Nous parlions tout à l'heure de mensonges. J'ai sous les yeux un document qui indique que 90 % des salles du Louvre sont ouvertes : c'est totalement faux, et il suffit d'aller dans le musée pour s'en rendre compte. Déjà du temps de M. Martinez, des salles qui étaient ouvertes la veille se retrouvaient fermées le lendemain, avec l'inscription suivante : « Pour mieux vous servir, le Louvre fait des travaux dans cette salle. » C'est évidemment faux – d'ailleurs, quand on interroge les gardiens, ils l'admettent bien volontiers : on leur demande de dire qu'il y a des travaux alors qu'il n'y en a pas. Les mensonges ne concernent donc pas que la sécurité : au Louvre, il y en a tout le temps, sur tous les sujets !

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pouvez-vous nous livrer votre analyse, même mordante, du vol commis le 19 octobre ? Était-il évitable ? Quel regard portez-vous sur le rapport de Van Cleef & Arpels ? Enfin, pouvez-vous nous faire bénéficier de votre connaissance historique un peu plus profonde de la galerie d'Apollon ?

M. Didier Rykner. La fragilité de la galerie d'Apollon est connue depuis longtemps, puisqu'un rapport de 2007, qui portait précisément sur les bijoux de la couronne, contenait déjà tous les éléments que nous avons évoqués. Je ne sais pas si vous l'avez…

M. Alexis Corbière, rapporteur. Parlez-vous du rapport de l'Igac ?

M. Didier Rykner. Non. Il s'agit d'un rapport de 2007 que je pourrai vous transmettre – je n'ai ici que le début…

M. Alexis Corbière, rapporteur. Cela fait plusieurs fois que vous nous demandez si nous avons tel ou tel document : nous prendrons tout ce que vous nous donnerez !

M. Didier Rykner. C'est un rapport de la société CESG concernant une intervention réalisée en juin et juillet 2007. Il dit déjà beaucoup de choses. À cette époque – c'était du temps de M. Loyrette –, la fragilité de la galerie d'Apollon avait justifié le transfert d'une partie des bijoux dans l'aile Richelieu, dans le Louvre de Napoléon III.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'aimerais que vous soyez plus précis. Qu'entendez-vous en disant que ce rapport « dit déjà beaucoup de choses » ? Des éléments de ce rapport annonçaient-ils déjà des fragilités découvertes le jour du cambriolage ?

M. Didier Rykner. Je ne l'ai pas relu avant de venir, et je ne voudrais pas dire de bêtises, d'autant que je suis sous serment. Il me semble que ce rapport, que je vous enverrai, fait état de problèmes à la fenêtre et aux vitrines, notamment, et du fait que la galerie d'Apollon n'est pas suffisamment sécurisée. De ce fait, les bijoux ont été transférés dans le Louvre de Napoléon III – j'ai des photos – mais ils sont revenus ensuite.

S'agissant des vitrines, on dit que les préconisations de Van Cleef & Arpels ont été suivies. Il n'empêche qu'elles ont pu être cassées très rapidement ! Un spécialiste des vitrines blindées devrait pouvoir nous dire s'il en existe qui soient capables de résister à une scie comme celle utilisée par les voleurs. En tout état de cause, un autre système existait auparavant, dans lequel les bijoux rentraient dans un coffre-fort en cas d'intrusion. Il paraît qu'il ne fonctionnait plus, mais pourquoi ne l'a-t-on pas réparé ? Certes, il avait déjà failli abîmer les bijoux, mais il aurait suffi de refaire une nouvelle vitrine, équipée d'un tel système !

S'agissant de la fenêtre, on s'est demandé si l'alarme fonctionnait. J'ai dit moi-même qu'un mois avant le vol, elle ne marchait plus – je me suis pris une volée de bois vert, mais cela a ensuite été confirmé par Laurence des Cars. Une source interne m'avait rapporté qu'au moment du vol, l'alarme ne fonctionnait toujours pas. Je l'ai dit, en précisant que je ne savais pas si cela était vrai ; l'information s'est révélée fausse, et je l'ai dit très rapidement. Mais un mois plus tôt, le mauvais fonctionnement avait-il été relevé ? Y aurait-il eu des complicités internes ? Je n'en sais rien. Ce qui est sûr, c'est qu'on a mis des plots en contrebas de la galerie d'Apollon pour empêcher d'y installer quoi que ce soit.

J'ajoute que tout le jardin de l'Infante est fermé par des barrières de chantier et des barbelés ; on pense qu'il y a des travaux, mais cela fait très longtemps qu'il n'y en a plus ! Une personne qui arriverait à rentrer par là, discrètement, pourrait tranquillement remonter jusqu'à la galerie d'Apollon…

Au-delà des problèmes de sécurité, comment le Louvre peut-il être à ce point négligé ? Ce n'est pas normal ! Quand on voit une nacelle à côté d'une barrière de travaux, on peut penser que c'est lié, même s'il n'y a en réalité pas de travaux derrière.

C'est vrai, on ne peut pas refaire l'histoire, mais tout n'a pas été fait pour éviter le vol qui a été commis. Il me semble d'ailleurs avoir lu quelque part que placer tous les bijoux de la couronne au même endroit n'était pas une très bonne idée. Ainsi, de nombreuses questions se posent : pourquoi a-t-on fait revenir dans la galerie d'Apollon ceux des bijoux qui avaient été transférés ailleurs ? Pourquoi n'a-t-on pas installé le système permettant de protéger les bijoux dans un coffre-fort en cas d'intrusion ? Pourquoi n'a-t-on pas renforcé la fenêtre depuis 2003 ? Nous n'avons pas les réponses.

M. le président Alexandre Portier. Comme l'a dit le rapporteur, nous sommes preneurs de tous les documents que vous pourrez nous transmettre. Ils nous seront forcément utiles.

M. Didier Rykner. Je vous enverrai tous ceux que j'ai.

J'ai été un peu choqué d'entendre Laurence des Cars annoncer, au Sénat, qu'elle avait porté plainte après la fuite de documents dans la presse. Je ne sais pas si j'étais personnellement menacé, mais il s'avère que j'ai sorti beaucoup d'affaires, car je fais mon travail de journaliste. Elle s'attaque aux sources et veut les intimider. Ces dernières m'ont transmis des informations prouvant que le Louvre n'a pas fait son boulot ! Ce ne sont pas des documents dangereux, ils concernent des dossiers désormais clos. Il n'est pas scandaleux de diffuser un avant-projet définitif datant d'il y a cinq ans et qui n'a jamais été mis en œuvre !

M. le président Alexandre Portier. Le message est bien reçu.

Merci pour ces échanges. Nous vous avons adressé un questionnaire, qui vous permettra de préciser par écrit tous les points évoqués aujourd'hui. Encore une fois, nous sommes preneurs de tous les documents sur lesquels vous vous êtes appuyé, afin de croiser nos informations.

13. Table ronde réunissant des représentants des syndicats représentatifs du personnel du ministère de la culture (12 février 2026 à 13 heures)

La commission auditionne, sous la forme d'une table ronde, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), des représentants des syndicats représentatifs du personnel du ministère de la culture : 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* (1).

M. le président Alexandre Portier. Nous recevons aujourd'hui les représentants des organisations syndicales représentatives du personnel du ministère de la culture. Je souhaite la bienvenue à 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 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.

Je précise que, naturellement, l'ensemble des organisations syndicales représentatives ont été sollicitées pour participer à cette table ronde. Néanmoins l'une d'entre elles – l'Unsa Culture – nous a fait savoir qu'elle n'était pas en mesure de se faire représenter ce jour.

Nous retrouvons certains de nos invités pour la seconde fois après leur audition en tant que représentants syndicaux des personnels du Louvre en janvier dernier. L'objectif est d'élargir nos échanges au-delà du seul cas du Louvre, pour évoquer les enjeux auxquels sont confrontés les établissements patrimoniaux et muséaux relevant du ministère de la culture, en particulier dans les domaines de la sûreté et de la sécurité.

Cette audition obéit au régime de celles d'une commission d'enquête, tel que prévu par l'article 6 de l'ordonnance n° 58-1100 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires. Cet article impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(M. Dominique Perrin, M. Alexis Fritche, Mme Élise Muller, Mme Nadège Favergeon et M. Gilles Neviaski prêtent successivement serment.)

---

(1) https://assnat.fr/RdWNs2

Je commencerai par la question qui me semble la plus intuitive : selon vous, le Louvre doit-il être un signal d'alerte pour les autres sites patrimoniaux français ? Est-il le révélateur d'une situation beaucoup plus générale ?

M. Dominique Perrin, membre de la commission exécutive de la CGT Culture. Il est effectivement utile d'évoquer la situation des autres établissements. L'intérêt général vous a conduits à vous focaliser lors de plusieurs auditions sur le Louvre. À une moindre échelle, les problématiques propres à chaque établissement du ministère – ils revêtent une grande diversité – sont de même nature. Il a été pointé du doigt que la Missa (mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit) disposait de très peu de moyens – quatre personnes – pour expertiser l'ensemble des établissements. Ces derniers, qui ne bénéficient ni de la même notoriété que le Louvre, ni de gros moyens publics pour leur sécurité, méritent que l'on s'intéresse à eux.

Si la sûreté se rattache à l'intrusion ou au vol, il ne faut pas oublier la sécurité incendie, tout aussi importante à nos yeux, même si elle n'est pas l'objet direct de cette commission. L'incendie dramatique de la cathédrale Notre-Dame, en avril 2019, a contribué à une prise de conscience de la fragilité de nos établissements. En effet, si l'on peut espérer retrouver un bien volé, tel n'est pas le cas d'un bien brûlé.

M. le président Alexandre Portier. Si le point de départ de notre réflexion a été le vol du Louvre, l'intitulé de nos travaux d'enquête a volontairement été élargi, pour ouvrir la discussion. Ils portent sur la protection du patrimoine national, dont la sécurité incendie fait partie.

M. Alexis Fritche, secrétaire général de la CFDT Culture. Merci de donner la parole aux personnels que nous représentons. Le ministère de la culture compte 24 000 agents, tous concernés par la terrible affaire du Louvre. Loin d'être nouveau, le sujet a été identifié depuis de nombreuses années. Si le Louvre est sous les feux des projecteurs, d'autres établissements ont subi des vols. Je me fais le relais de la colère et de la profonde incompréhension des personnels qui, depuis de nombreuses années, ont alerté sur les failles de sécurité et de sûreté. Je donnerai des exemples concrets et des propositions émanant de ceux qui sont confrontés quotidiennement aux questions de sûreté dans les musées.

La responsabilité est collective. Le sujet n'est pas nouveau et ne touche pas uniquement les grandes institutions patrimoniales comme le musée du Louvre, mais aussi d'autres musées d'État ou territoriaux. Nous aurions également aimé l'élargir, même si ce n'est pas l'objet aujourd'hui, à l'ensemble du patrimoine et non seulement aux musées.

M. le président Alexandre Portier. C'est bien le but de cette deuxième audition.

Mme Élise Muller, secrétaire générale de SUD Culture et Médias Solidaires. À plus d'un titre, le Louvre est un point d'alerte sur la question de la

sûreté dans les monuments et les musées. En premier lieu, il est le premier établissement public à avoir été constitué sur le modèle de l'autonomie de gestion. Il est important d'identifier les failles dans les modalités de sa gouvernance car, depuis une dizaine d'années, ce modèle de l'autonomie de gestion tend à être élargi à d'autres musées. Il conviendra en particulier d'examiner le rôle de la tutelle, car ce modèle s'est construit sur l'affaiblissement de celle du ministère de la culture.

Ensuite, il est un exemple qui montre que, si le coût des dispositifs en matière de sûreté et de sécurité est important, la question budgétaire n'est pas seule en cause. Ainsi, le Louvre n'a pas mis en œuvre les dispositifs nécessaires, alors que son budget est considérable. Il faut s'interroger sur les priorités des dirigeants des établissements et du ministère ainsi que sur leur compréhension des enjeux.

Par ailleurs, un point très important est l'affaiblissement – en termes d'emplois, de reconnaissance et d'écoute des personnels – de la filière d'expertise en matière de sûreté et de sécurité, dont est pourtant doté le ministère.

Enfin, le Louvre met en exergue que l'arsenal juridique existant en matière de sécurité, notamment incendie et des personnes, n'est pas aussi développé s'agissant de la sûreté. La Missa par exemple peut faire des préconisations, mais elle n'est pas en mesure d'imposer des équipements ou dispositifs. Cela nous semble expliquer pourquoi les questions de sûreté ne sont pas érigées en priorité : parce que les établissements n'y sont pas contraints juridiquement. La Missa a donc pour limite le bon vouloir des dirigeants des établissements ou services qu'elle expertise.

Mme Nadège Favergeon, secrétaire nationale du secteur monuments historiques du Syndicat national des affaires culturelles (Snac) FSU. Il est important de relier la sûreté et la sécurité. Elles fonctionnent ensemble, même si elles sont parfois antinomiques pour des questions techniques, et 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.

Ce qui s'est passé au Louvre est représentatif de l'ensemble du territoire. Il y a des vols dans les musées. Il y a des inondations, des départs d'incendies. Il y a des vols dans les églises. La situation – peu connue – n'est pas très positive. L'approche doit donc être globale et la réflexion élargie aux institutions territoriales, aux musées et à leurs réserves, parfois externalisées, et à tous les lieux où se trouvent des biens culturels importants pour la nation et pour les citoyens. Les archives par exemple ne rassemblent pas que des documents papier, mais sont parfois des bibliothèques patrimoniales qui conservent des manuscrits.

Enfin, nous gagnerions à développer une culture du risque et de l'anticipation. Nous disposons des outils pour le faire, de services de police, de pompiers très motivés. Il faut seulement que l'ensemble des acteurs impliqués s'exercent et sachent comment agir en cas de besoin.

M. Gilles Neviaski, secrétaire général de la CFTC Culture. Si le Louvre est un point d'alerte, il n'est pas un point de départ : il y a régulièrement des atteintes

au patrimoine dans les établissements publics – incendie, inondation, vol. La situation est encore plus fragile pendant les périodes de travaux, faute de dispositifs de sécurité suffisants. En 1976, des malfaiteurs s'étaient introduits au Louvre en escaladant un échafaudage et avaient volé l'épée de Charles X. Le sujet n'est pas nouveau, y compris pour le Louvre.

M. le président Alexandre Portier. Madame Muller, vous ouvrez le débat sur le statut de l'établissement, ses modalités de gestion et la question de l'autonomie. La difficulté est-elle liée à l'autonomie ou au retrait de la tutelle ?

Mme Élise Muller. Le développement de l'autonomie est concomitant du retrait de la tutelle. Il s'agit d'un mouvement volontaire. Lorsqu'elles alertent en comité social d'administration (CSA) ministériel sur un certain nombre d'établissements qui connaissent des dysfonctionnements, les organisations syndicales sont systématiquement renvoyées vers les directions de ces établissements, comme si ces questions ne relevaient pas du ministère de la culture. Cela n'est pourtant pas une obligation. Il nous semble que le développement de ce modèle témoigne, en creux, de la volonté du ministère de la culture de se détacher d'un certain nombre de ses opérateurs et de leur gestion.

Ce constat peut être fait à plusieurs niveaux. Ainsi, beaucoup d'éléments manquent, dans le rapport social unique du ministère de la culture, faute d'avoir obtenu les données d'un certain nombre d'établissements publics. Bref, le statut juridique des établissements et des services les conduit à être dans les radars ou en dehors. Le secrétariat général du ministère de la culture en a connaissance depuis longtemps, et l'actualité n'a pour le moment pas amené à rectifier les choses.

M. le président Alexandre Portier. Le mouvement est donc concomitant, mais pas forcément nécessaire. On pourrait imaginer que l'autonomie s'accompagne d'un contrôle, voire que ce soit une exigence.

Mme Élise Muller. Nous sommes d'accord. 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.

Je précise que la défaillance de la tutelle en matière de contrôle nous semble liée à un fait bien particulier. Le ministère de la culture est en réalité un ministère extrêmement politique. Il a besoin d'un ou d'une ministre fort, politique, en mesure de remporter des arbitrages et de s'opposer à certains réseaux de la sphère culturelle, parfois très puissants. Au cours des années, l'instabilité des ministres, restant en place peu de temps, parfois issus de la société civile, nous a fragilisés : cela a laissé

la main à la partie administrative du ministère, qui était plutôt dans une logique de désengagement vis-à-vis des opérateurs.

M. le président Alexandre Portier. Certains établissements n'ont-ils pas souhaité cette autonomie, pour avoir davantage de liberté – artistique, de programmation, scientifique ?

Mme Élise Muller. Oui bien sûr, ainsi que pour pouvoir définir plus précisément les moyens financiers, les fléchages, les priorités budgétaires. Plutôt que de mettre ses finances dans le pot commun ministériel, il s'agissait de les isoler et de récupérer ce qui relève de sa propre billetterie par exemple. Alors que la visée initiale était d'avoir des musées nationaux qui se répondent et soient en émulation, le modèle devient de plus en plus concurrentiel.

M. Alexis Fritche. Il y a d'abord une question structurelle : il s'agit de savoir comment sont organisés les établissements publics et de quelle autonomie ils disposent. Je rejoins l'analyse d'Élise Muller sur une sorte de défaite de l'idée du travailler ensemble.

À côté de la tutelle scientifique exercée par le ministère de la culture, qui donne les moyens, il existe une autre tutelle dont on parle très peu : celle de la direction du budget. Par exemple, alors que nous sommes en train de discuter d'un protocole de sortie de grève au musée du Louvre, ce sont les services du budget qui bloquent une partie des choses. Il faut bien comprendre l'importance de cette tutelle financière dans l'architecture d'ensemble.

Par ailleurs, la part d'autofinancement des établissements a beaucoup évolué depuis dix ans. Aujourd'hui, les ressources propres du musée du Louvre représentent 70 % de son budget de fonctionnement. C'est un autre élément de fragilité – presque un cadeau empoisonné : on a son autonomie, mais elle suppose de trouver ses propres moyens pour fonctionner, de façon exponentielle ! C'est un aspect qui s'est beaucoup accentué.

Se pose enfin la question de la surfréquentation, devenue un levier de réélection ou de reconduction pour les responsables d'établissement. Cette course au chiffre n'est pas nouvelle et appelle une réflexion collective. Ainsi, il est prévu de porter la capacité d'accueil du musée du Louvre à 12 millions de visiteurs, alors que les 9 millions actuels sont déjà difficiles à gérer compte tenu des conditions de travail des agents ! Tout, dans la structure et dans les injonctions financières, pousse à faire plus avec moins.

M. Dominique Perrin. Nous assistons depuis longtemps à une balkanisation du monde des musées – je parle de la petite quarantaine de musées nationaux. Au fil du temps, le pouvoir politique et sa cheville ouvrière, le ministère de la culture, ont considéré que certains établissements avaient la taille critique pour endosser le statut d'établissement public administratif (EPA). Désormais, sur 39 musées nationaux, 20 sont des établissements publics et 19 demeurent sous l'ancien statut de service à compétence nationale.

Le musée du Louvre est le premier à avoir accédé au statut d'EPA, il y a un peu plus d'une trentaine d'années. Il a été suivi par le château de Versailles puis, en 2003-2004, par le musée d'Orsay et le musée Guimet. Ce mouvement s'est poursuivi dans les années suivantes, malgré la RGPP (révision générale des politiques publiques).

En 2007 est intervenue concomitamment la réorganisation de différents ministères, dont celui de la culture. Les neuf ou dix directions d'alors – dont la direction des musées de France, désormais ravalée au rang de service, ainsi que d'autres directions pour l'architecture ou les archives par exemple – ont été ramenées à quatre ou cinq. Parmi elles, la grande direction générale des patrimoines et de l'architecture, dont vous avez reçu la directrice générale ainsi que son prédécesseur, Jean-François Hébert.

Jean-François Hébert, je le connais relativement bien. Lorsque vous l'avez entendu, il avait quitté ses fonctions depuis peu. J'ai parcouru avec beaucoup d'intérêt le compte rendu de son intervention, avec Christelle Creff, la cheffe du service des musées de France. Il a bien sûr été question du Louvre, mais aussi du vol de 2015 à Fontainebleau : un vol retentissant, commis la nuit dans le musée chinois – rebaptisé musée de l'Impératrice car ce nom était trop connoté, ses collections provenant pour partie du sac du Palais d'Été de Pékin par les armées britanniques et françaises lors de la désastreuse campagne menée sous Napoléon III.

Tout cela pousse bien sûr certains pays, comme par exemple le Bénin, à s'interroger sur la traçabilité des œuvres et il y a probablement un lien avec le fait que certaines collections apparaissent plus convoitées que d'autres. Ainsi, le vol au musée chinois de l'Impératrice a eu lieu le 1er mars 2015. Mais, et cela n'a jamais été mentionné devant vous – le Louvre est-il l'arbre qui cache la forêt ? – le même musée a aussi fait l'objet d'une tentative d'effraction en 2025. Elle est passée sous les radars par volonté de ne pas communiquer à l'extérieur. En 1995, il y avait déjà eu un vol retentissant au musée Napoléon, situé au rez-de-chaussée. Il s'agit à chaque fois d'espaces que leur localisation rendait vulnérables.

Si j'ai fait ce détour, c'est parce que je travaille au château de Fontainebleau, sur des missions de sécurité. Étant donné mon ancienneté au sein du ministère, j'ai accompagné toute l'évolution administrative de cet établissement. J'ai parfois bataillé, en tant que représentant du personnel, contre la volonté un peu effrénée de transformer les musées en établissements publics. Ce n'était pas pour le plaisir de dénoncer, mais parce que les moyens financiers à partir de 2007 – peut-être même avant – n'étaient plus au rendez-vous pour soutenir et accompagner ce changement de statut. De ce fait, le plafond d'emplois de ces établissements, notamment celui que je connais, est resté très faible.

S'agissant de la balkanisation, le réseau des musées, auquel nous étions rattachés antérieurement, était constitué un peu comme le CMN, le Centre des monuments nationaux. Vous connaissez le principe : certains établissements, en raison de leur faible fréquentation, ont besoin d'être soutenus, et ce sont les gros

établissements – le Mont-Saint-Michel, le Panthéon, l'Arc de Triomphe – qui, par un système de péréquation, permettent d'assurer peu ou prou un équilibre financier. C'est un modèle vertueux puisqu'il permet de maintenir ouverts certains établissements de grand renom mais un peu isolés, qui n'ont pas énormément de moyens.

Le réseau des musées nationaux fonctionnait donc un peu de la même façon. Mais dès lors que la majorité des musées sont passés sous statut d'EPA, se pose véritablement la question de la tutelle. Nous constatons tous une perte d'expertise des métiers de la culture. Par le passé, les organisations syndicales trouvaient toujours des personnes qui connaissaient les métiers du ministère de la culture, qui avaient suivi leur évolution. Elles n'ont plus désormais que de rares contacts : on les renvoie à des obligations réglementaires, à des tableaux Excel ; localement, il y a beaucoup de *reporting*, de documents à remplir. L'expertise métier n'existe plus – tout passe par d'autres truchements. Or cette strate était fondamentale pour accompagner les agents et répondre à leurs interrogations. Nous n'avons plus d'interlocuteurs fiables au ministère, et c'est fâcheux.

C'est paradoxal : on voit dans les rapports que le politique s'interroge sur le nombre d'opérateurs publics, mais il constitue frénétiquement des établissements publics ! Le ministère de la culture, qui est un petit ministère, même s'il est très composite, en compte environ quatre-vingts. D'où cette balkanisation des opérateurs publics.

Mes collègues ont expliqué que la constitution en établissement public coupait avec la tutelle : c'est presque consubstantiel. S'y ajoute le fait que le Louvre a toujours été considéré comme un État dans l'État, capable de tordre le bras du ministre de la culture. D'autres établissements publics ont beau avoir le même statut, ils ne jouent pas dans la même catégorie. Ils ne sont pas entendus de la même façon, ne disposent pas des mêmes moyens que ceux qui bénéficient de l'attention des médias, en raison de leur fréquentation et de leur renom. À chaque fois qu'une crise est survenue au Louvre ou à Versailles, ces établissements ont obtenu un soutien et une écoute marqués. Ce n'est pas le cas, malheureusement, de beaucoup d'autres, comme le château de Compiègne ou le château de Saint-Germain-en-Laye.

Nos débats étant retranscrits, je ne me permettrai pas de donner de détails sur la sécurité. S'agissant de mon établissement, le château de Fontainebleau, je peux toutefois indiquer qu'un très important schéma directeur de rénovation, comportant notamment un volet sûreté, a été conçu pendant la présidence de Jean-François Hébert. À son arrivée, en 2009, une programmation à hauteur de 300 millions d'euros avait été demandé. Naturellement, les finances publiques ne suivant pas, elle a été ramenée à 110 millions, phasé sur douze ans, puis sur dix-huit ans avec une possibilité d'aller au-delà… C'est parce qu'il y a eu un schéma directeur argumenté que l'État a soutenu ce programme de rénovation, permettant à la sûreté et à la sécurité de faire de notables avancées. Cet exemple n'est pas propre à Fontainebleau. Les schémas directeurs, il y en a eu énormément par le passé, au

Louvre ou à Versailles par exemple. Il en faut continuellement car les installations vieillissent.

Je ne veux pas monopoliser la parole mais, si cela vous intéresse, je serai ravi de vous présenter d'autres exemples de terrain.

M. le président Alexandre Portier. Je ne peux pas m'empêcher de rebondir sur un élément extrêmement fort, qui ne va pas tout à fait dans le sens auquel on pourrait s'attendre concernant l'autonomie et la tutelle : selon vous, le président du Louvre pourrait tordre le bras d'un ministre ! Ce n'est pas vraiment l'idée que l'on se fait de nos responsables politiques. Nous les choisissons par définition pour qu'ils portent notre voix et prennent des décisions, que l'administration doit ensuite appliquer. C'est tout simplement le sens de la Constitution. Comment une telle chose est-elle possible ? Avez-vous un exemple précis en tête ?

M. Dominique Perrin. Non, je n'ai pas d'exemple très précis mais, en interne, on sait beaucoup de choses. À la CGT, dans nos discussions au niveau national, on a le sentiment que la tutelle a moins de poids face à un gros établissement très structuré, qui a des moyens et qui, en volume d'emplois, est pratiquement l'opérateur le plus important du ministère – si je mets de côté la BNF (Bibliothèque nationale de France). Sa masse est telle qu'il possède tous les niveaux décisionnaires et d'expertise en interne et que la tutelle s'exerce, peut-être, de façon un peu plus lâche.

Vous nous avez demandé, dans votre questionnaire, si nous considérions que les représentants du personnel étaient bien informés. Ils siègent dans les conseils d'administration (CA). Pour ma part, j'y siège depuis quinze ans, depuis la création de l'établissement public ; j'ai pu en suivre l'évolution, notamment sur le volet schéma directeur. Je considère donc que je suis bien informé, mais cela tient aussi à la pugnacité des organisations syndicales et de leurs élus au conseil d'administration. La réalité – l'envers du décor, pourrait-on dire – n'est parfois pas aussi flatteuse que ce que pourraient donner à voir les documents des administrateurs. 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 alors qu'elles sont déjà prises une ou deux semaines avant la séance plénière, en pré-CA.

Mme Élise Muller. Pour répondre à votre question sur l'État dans l'État, depuis le Grand Louvre et François Mitterrand, la direction du Louvre traite directement avec l'Élysée, pas avec le ministère de la culture – c'est très connu. D'ailleurs, c'est le président de la République et non le ministre qui nomme le président du Louvre. C'est une tendance historique.

La culture étant un milieu extrêmement feutré, il est toujours un peu compliqué d'obtenir des informations précises, mais on sent bien les choses. Par exemple, le musée du Louvre connaît actuellement un conflit social majeur. Nous

avons déposé un préavis de grève le 8 décembre 2025 : alors que nous avons été reçus l'après-midi même Rue de Valois, nous n'avons eu un premier rendez-vous avec la direction du Louvre que le 7 janvier, après un mois de tensions extrêmement fortes ! Cela suscite des interrogations sur sa volonté d'en sortir.

Il nous est aussi arrivé de constater que le Louvre transmettait certains éléments chiffrés demandés par le ministère avec un mois de retard, alors que nous en disposions, nous représentants du personnel siégeant dans les instances locales. Il est très compliqué d'assurer une tutelle sur un établissement qui ne se sent vraisemblablement pas tenu par le ministère dont il dépend.

M. Alexis Fritche. Je souhaite revenir sur la question des instances représentatives du personnel. Comment se fait-il que les formations spécialisées des CSA alertent depuis plus de dix ans sur les failles en matière de sécurité et de sûreté, au Louvre et dans d'autres établissements, sans être entendues ? Ces instances fournissent pourtant des remontées de terrain et des analyses assez fines. C'est une des premières défaillances dans la structure. Il faut renforcer le pouvoir de décision des instances de dialogue social, mais aussi leur capacité à se faire entendre, faute de quoi elles ne sont qu'une chambre d'enregistrement qui voit passer des sujets qui ne sont pas au cœur du fonctionnement des établissements.

S'agissant du conseil d'administration des établissements, nous pensons – cela ne vous étonnera pas – qu'il souffre de ne pas être un lieu de contre-pouvoir. Cette instance devrait comporter davantage de représentants du personnel. Nous nous interrogeons également sur le choix des personnalités qualifiées, qui confine souvent à l'entre-soi – on fait venir ses connaissances. Par ailleurs, nous pensons que des membres de la représentation nationale devraient être présents – à ce titre, et non en tant que personnalités qualifiées. Les conseils d'administration sont une structure centrale pour le fonctionnement des établissements, parfois plus puissants qu'un ministère ou qu'une tutelle budgétaire. C'est là que se décident les questions budgétaires, d'orientation, d'avenir de l'établissement, et aussi de sécurité. Une meilleure représentation du personnel et peut-être la présence de députés et de sénateurs les renforceraient.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Notre commission d'enquête travaille sur la protection du patrimoine et la sécurisation des musées. En tant qu'organisations syndicales, vous défendez les conditions de travail des personnels qui font vivre les établissements et qui ont donc un regard particulier sur cette problématique. Quel est votre point de vue sur cette question ? Profitez de l'occasion pour nous présenter vos idées, qui viendront nourrir notre rapport.

Ainsi, considérez-vous qu'il y a suffisamment de personnel dans les établissements ? Je ne reviens pas sur la discussion que nous avons déjà eue avec Mme des Cars concernant le Louvre, avec laquelle il y a un désaccord, pour le dire poliment, sur l'appréciation de l'évolution des effectifs, mais je serais intéressé par un point de vue plus global sur la question.

De même, les personnels sont-ils suffisamment formés, en particulier à ces problématiques de sûreté et de sécurité ? Vous défendez des travailleurs qui n'ont pas tous le statut de fonctionnaire. Nous avons découvert, au fur et à mesure de nos travaux, que ce sont souvent des sociétés privées qui interviennent dans le domaine de la sécurité. Quels problèmes cela pose-t-il ?

Je souhaiterais donc une opinion globale de chacun d'entre vous – et si vous avez des chiffres, nous sommes preneurs. Estimez-vous que la situation s'améliore, se détériore, se complique ?

M. Dominique Perrin. Merci de nous interroger sur cette question fondamentale. Je ne suis pas certain qu'elle ait été véritablement abordée lors des auditions précédentes, hormis celle des représentants du personnel du Louvre, dont certains sont ici ce matin.

La CGT Culture, qui est le premier syndicat du ministère avec 41,5 % de représentativité, s'est beaucoup construite sur la filière accueil, surveillance et magasinage, sans laquelle nos établissements culturels et muséaux ne peuvent pas ouvrir – les agents de cette filière sont le premier contact qu'a le public avec l'établissement. Au fil du temps, cette filière s'est appauvrie. Ce phénomène continue, raison pour laquelle la CGT demande la création immédiate de 500 emplois. Cela peut sembler très important mais la filière a perdu 900 emplois ces dernières années ; de plus, nous prenons en considération les départs à la retraite, même si l'âge de départ est beaucoup moins prévisible depuis l'adoption des dernières réformes.

Lorsque cette filière était régie par le statut particulier de 1995, elle était structurée en trois catégories : les personnels d'exécution – adjoints techniques, accueil, surveillance, magasinage –, d'encadrement intermédiaire – techniciens des services culturels et des bâtiments de France – et de conception – ingénieurs des services culturels et du patrimoine. Les choses fonctionnaient comme cela et l'on pouvait à peu près cerner comment nos missions pouvaient s'organiser avec les personnels dont on disposait.

La transformation en établissement public, elle, implique généralement la création de missions particulières – bien souvent des missions support – et surtout une volonté d'élargir l'ouverture au public. Or cela ne peut se faire sans un abondement en personnel.

Quand Jean-François Hébert est arrivé à la tête de l'établissement public de Fontainebleau, en 2009, il a fait le constat que celui-ci ne pouvait pas ouvrir tous les jours, pour des raisons de sécurité. Il était bien placé pour savoir que, en période de RGPP, il serait impossible d'obtenir des emplois à hauteur des besoins, en particulier pour assurer les fonctions nouvelles confiées à l'établissement public. C'est en effet lorsqu'il était directeur de cabinet de la ministre de la culture Christine Albanel que la décision a été prise, en 2007, d'ériger Fontainebleau en établissement public, avec pour conséquence un désengagement de la tutelle de certains métiers.

Nous considérons 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. De ce fait, chaque établissement fait un peu comme il peut : formation en interne si les ressources existent, ou alors formation très générique... Il y aurait donc lieu de s'interroger sur la création d'un tronc commun de formation afin d'apporter une expertise à ces métiers qui deviennent de plus en plus techniques – sans pour autant obtenir de revalorisation salariale.

M. Gilles Neviaski. L'administration centrale a-t-elle encore la capacité d'exercer la tutelle ? La question se pose du point de vue des ressources humaines, car la constitution d'un établissement public entraîne la création d'échelons de support qui nécessitent un transfert d'emplois de la centrale vers l'établissement. Elle se pose aussi pour le numérique.

Ainsi, lorsque j'étais DRH de la BNF, en 2017, notre direction des systèmes informatiques comptait 110 agents ; la sous-direction des systèmes d'information du ministère en comptait 65. On ne peut pas exercer une tutelle avec des effectifs aussi faibles, surtout lorsque le champ des sujets à traiter est aussi large.

De plus, lorsqu'un établissement public est créé, il acquiert l'autonomie juridique. Le ministère n'a donc plus le pouvoir de lui imposer des choix techniques permettant la remontée d'informations. S'agissant par exemple du rapport social que vous évoquiez tout à l'heure, il n'est pas possible de transmettre les chiffres de façon manuelle dans des délais convenables : il est nécessaire d'avoir des systèmes intégrés. Il est prévu aujourd'hui que la carrière des agents relevant de la culture soit gérée par le biais de RenoiRH, mais de nombreuses autres questions du même type continuent de se poser.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il semble que ce logiciel soit assez anachronique. N'hésitez pas à développer, en partant du principe que nous sommes assez ignorants sur ce sujet.

M. Gilles Neviaski. RenoiRH est un logiciel de gestion de personnel qui a été adopté par certains ministères. C'est avec ce logiciel que sont gérés les agents payés sur le titre 2 du ministère de la culture. Il s'impose donc aux établissements, et permet de remonter un certain nombre d'informations.

On constate une transformation de l'emploi au sein des établissements publics, avec une attrition de la filière accueil, surveillance et magasinage. On supprime des emplois de surveillance des salles pour en créer dans les fonctions support ou informatiques. Lorsque j'étais à la BNF, la direction des services et des réseaux avait en son sein les restaurateurs de reliures de livres anciens : lorsqu'un restaurateur partait à la retraite, on créait un poste d'informaticien, parce qu'il fallait bien assurer la numérisation et le développement de Gallica ! Bref les emplois tournés vers l'animation culturelle se développent davantage que ceux dédiés à la

surveillance. Le directeur du musée d'Écouen me disait hier qu'il y avait un agent pour deux salles lorsqu'il avait commencé sa carrière, contre plutôt un pour quatre aujourd'hui. On ne peut pas, dans ces conditions, exercer la même surveillance ni assurer les mêmes conditions de sécurité.

Mme Nadège Favergeon. Je rejoins ce qui vient d'être dit. L'externalisation des missions, notamment de surveillance, d'entretien des bâtiments ou de levée de doute, entraîne une certaine rotation des personnes. De surcroît, dans les collectivités territoriales en particulier, les contrats ne sont pas toujours remplis ou signés comme ils devraient l'être, faute de certains documents juridiques. Un conseiller pour les musées me faisait part du besoin d'accompagnement qui existe pour l'établissement de ces documents.

À titre d'exemple, lorsqu'une levée de doute est nécessaire, vingt ou vingt-cinq minutes peuvent s'écouler avant l'arrivée de l'équipe qui va y procéder. Lorsqu'il s'agit d'un site important ou d'un bâtiment complexe, il n'y a personne pour l'accueillir et la guider, car plus personne ne loge sur place. Par ailleurs, les levées de doute se traitent en fonction de l'ordre d'arrivée des alertes dans la société prestataire : si cela sonne au gymnase, ils s'y rendront d'abord avant d'aller au musée. Il conviendrait d'aider les collectivités à pallier ce genre d'erreurs, en étant accompagnées par exemple par les Drac (directions régionales des affaires culturelles) ou par les conseillers musées.

Nous travaillons donc à l'économie, avec un manque de personnel. 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.

Par ailleurs nous avons besoin d'outils pratiques, notamment d'un document unique d'évaluation des risques de sûreté et de sécurité, sur le modèle du document unique d'évaluation des risques professionnels. Ce document actualisé chaque année devrait englober l'ensemble de l'équipe de l'institution. En effet, les agents de surveillance, le personnel d'entretien ont des informations, ils constatent des choses – c'est un travail d'équipe. En faisant cela, nous gagnerions sur deux tableaux : nous préviendrions plus efficacement le risque et créerions un esprit de corps. Il est nécessaire, en effet, que le personnel de surveillance s'approprie sa mission et la considère vraiment comme essentielle. Pour cela, il faut l'associer à l'évaluation des problèmes et aux choix de la direction.

En complément de ce document unique, le plan de sauvegarde des biens culturels, qui porte sur la sécurité, pourrait s'étendre à la sûreté.

Des outils de travail, des manuels pratiques sont mis en ligne par le ministère sur le site du C2RMF (Centre de recherche et de restauration des musées de France). Le document unique d'évaluation des risques de sûreté et de sécurité pourrait être déployé de la même façon. Nous constatons en effet que nos

interlocuteurs sont souvent un peu perplexes : ils ont bien conscience qu'il existe des risques mais manquent d'outils pratiques pour y faire face. C'est le cas dans les salles des institutions, mais aussi au sein du ministère, où l'on trouve un conseiller musées pour six départements ! Nos collègues mènent leurs missions au mieux sur le terrain, pour accompagner les collectivités, mais celles-ci restent parfois un peu démunies face à ces questions complexes. Il faut vraiment déployer des outils et une réponse humaine plus rapide, autant que faire se peut.

M. le président Alexandre Portier. Le fait que l'on développe les réserves de nos musées est-il une bonne ou une mauvaise chose en matière de sécurité et de sûreté ? Cela permettra-t-il de mieux protéger les œuvres, ou est-ce une nouvelle contrainte que l'on ne sait pas encore bien gérer ?

Mme Nadège Favergeon. Je ne suis pas certaine de bien saisir votre question. La réserve est un outil indispensable à un musée. Nous devons en avoir. Ce n'est pas un outil secondaire, une resserre, un grenier : c'est plutôt la salle des machines d'un navire. On a besoin que cet équipement fonctionne. Le niveau de sûreté, de sécurité, de conservation préventive dans cet espace doit être le même que celui des salles accessibles aux visiteurs. En revanche, dans les salles d'exposition, le dispositif doit répondre à la présence d'un public nombreux alors que dans les salles de réserve, on a besoin d'un maximum de sûreté et de sécurité justement parce qu'on y va moins souvent. *A priori*, la réserve n'est pas le lieu où l'on cache des chefs-d'œuvre, car les pièces principales sont exposées ; mais on a impérativement besoin de cet espace libre pour faire tourner les pièces : des objets arrivent, rentrent de restauration, etc. Cet espace doit être traité comme le reste de l'établissement. On suit la même approche concernant les magasins des bibliothèques ou des archives.

M. Alexis Corbière, rapporteur. D'autres pays, dans lesquels nous nous rendrons, mènent une politique différente en matière de réserves. Dans certains musées de Londres, par exemple, on peut demander à voir des pièces qui y sont conservées. En France, on considère que deux tiers des œuvres sont dans les réserves et qu'un tiers sont exposées au public. Peut-on faire évoluer cela ?

Mme Nadège Favergeon. La réserve visitable est une excellente chose en termes de démocratisation et d'accessibilité. Cela étant, si vous construisez un nouveau bâtiment strictement technique, dédié aux réserves, cela aura un coût, pour un certain nombre de mètres carrés. Si vous faites le choix de rendre les réserves visitables, cela devient un ERP, un établissement recevant du public : il faut alors multiplier la surface, les espaces de dégagement, car il s'agit d'un espace semi-public, même s'il est réservé à des groupes de dix personnes sur rendez-vous. Si l'on emmène ne serait-ce que cinq visiteurs dans la réserve, il faut aussi une personne pour les guider et commenter, et peut-être une ou deux personnes en accompagnement pour être sûr qu'il n'y aura aucun problème : on ne peut pas être seul dans une réserve avec des visiteurs. Au final, cela fait plus de personnel et plus de coûts d'architecture, de sécurité et de sûreté.

M. Alexis Fritche. Je suis un peu gêné par votre question. On parle de collections nationales : il ne s'agit pas de dire que certaines collections sont exposées et que d'autres sont rangées dans des cartons. Les réserves du British Museum font le double ou le triple de celles du musée du Louvre. Les collections nationales, qui ont une valeur inestimable, tournent ; le musée du Louvre, le musée d'Orsay, le château de Versailles prêtent des œuvres, notamment à des musées territoriaux mais aussi dans le cadre d'expositions à l'international : ce sont des collections vivantes.

Comme l'a dit Mme Favergeon, les réserves doivent être traitées exactement comme des lieux d'exposition, même si elles peuvent paraître secondaires. À titre d'exemple, le centre Pompidou est en train de créer à Massy une réserve externalisée, qui a aussi vocation à être un lieu d'exposition. Il serait intéressant de réfléchir au concept de mixité, qui donne moins l'impression qu'il pourrait s'agit d'un lieu de « stockage » – je n'emploie jamais ce mot, car il ne correspond pas à la réalité. La réserve est bien plutôt un lieu de vie. Dans le domaine de l'archéologie, par exemple, elle permet de montrer les collections aux étudiants.

Je voudrais revenir sur deux points. Premièrement, il est important de rappeler que des dispositions existent pour protéger les collections et les individus. Dans les exposés qui ont été faits, il nous a semblé, à la CFDT, que ces règles avaient été insuffisamment évoquées. Le code du patrimoine impose la protection des collections, et le code général de la fonction publique, celle des agents. On a souvent opposé les deux alors qu'il faut considérer la question de manière plus globale. Il serait intéressant, si vous ne l'avez déjà fait, que vous rencontriez le comité français de l'Icom, le Conseil international des musées, dont la présidente connaît parfaitement ces sujets. L'Icom a beaucoup travaillé sur l'exigence de plans d'urgence et de la formation dans le domaine du risque.

Justement, nous avons des propositions en matière de formation. Vous avez voté un fonds de sûreté, qui est essentiel. La CFDT propose qu'une partie de ce fonds soit consacrée à la formation. On parle souvent de la formation, mais de manière un peu rapide. Nous proposons l'institution d'un parcours national de formation à la sûreté du patrimoine, mobilisant notamment l'Institut national du patrimoine (INP) ainsi que des écoles de service public compétentes en matière de sécurité, afin de développer une culture commune de la prévention. Le choix de l'INP s'explique par le fait qu'il joue un rôle central au sein du ministère de la culture, dont il forme les hauts fonctionnaires, et qu'il agit, avec d'autres établissements, dans les sites patrimoniaux sur les questions de sécurité et de sûreté.

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. Pour changer les choses, il faut mener des actions concrètes et accorder des moyens

financiers, faute de quoi nous serons rapidement confrontés à la limite de l'exercice. Le montant de l'enveloppe serait à discuter entre les services centraux et certains établissements, qu'il faudrait interroger à ce sujet.

Mme Élise Muller. Je reviens sur la question des effectifs. S'il y a bien quelque chose qui a ruisselé depuis 2017, c'est le mépris des corps intermédiaires. Cela a amené les organisations syndicales ministérielles à avancer unitairement, à travailler en intersyndicale sur les principaux enjeux discutés au sein du ministère de la culture.

Nous avons notamment demandé la réunion d'un comité social d'administration dédié à l'emploi, qui devait se tenir à l'automne dernier et qui n'a pas eu lieu. Nous avons vraiment de gros soucis de lisibilité sur ce que fait le ministère de la culture en matière d'emploi. Une des raisons en est d'ailleurs informatique : le Louvre, par exemple, dispose de son propre logiciel, qui n'est pas compatible avec celui du ministère de la culture. Ce dernier dépend donc du bon vouloir du Louvre pour obtenir des chiffres – d'autres établissements sont aussi dans ce cas.

Nous avons donc besoin de visibilité sur ce qui se passe réellement au ministère, et nous ne l'avons toujours pas. Néanmoins, en procédant à certaines compilations concernant la filière experte en matière de sûreté et de sécurité, nous avons constaté, comme le signalait M. Perrin, une destruction d'emplois assez considérable. Nous avons perdu, globalement, au moins 900 personnes, alors que la charge de travail, elle, n'a pas diminué – la course à la billetterie se traduisant par la venue d'un public toujours plus nombreux.

Le statut d'établissement public permet le recrutement massif de contractuels. Pour compenser une partie des concours qui n'ont pas été organisés, on en a donc recruté. Cela fait une masse d'agents qui ne bénéficient pas de garanties statutaires. C'est important d'avoir cela à l'esprit, car le contractuel d'un établissement a des comptes à rendre à son employeur, pas à l'État. Cela lui fait courir un risque personnel considérable s'il est en position de constater un dysfonctionnement : un lanceur d'alerte peut se trouver très vite en porte-à-faux vis-à-vis de son employeur.

Par ailleurs, le développement du recours aux contractuels a entraîné une précarité assez massive au sein du ministère de la culture, notamment pour les emplois dits d'exécution. Les CDD se succèdent, et il y a aussi des emplois à temps incomplet. Ces personnels ne reçoivent quasiment aucune formation : ils ne sont de toute façon pas censés rester, ou alors ils ne sont pas là le jour de la formation… Leur niveau est très inférieur à ce qu'il devrait être, celui des titulaires étant déjà insuffisant.

Cette gestion des ressources humaines n'a pas que des conséquences sociales : elle aboutit à un turnover considérable d'individus qui ont connaissance des espaces muséographiques et des failles de sécurité ! Ces implications en matière

de sûreté et de sécurité constituent encore un impensé au sein du ministère de la culture.

Parallèlement, le recours à la sous-traitance s'est accru, même s'il ne peut compenser les destructions d'emplois. Il se heurte bien sûr aux mêmes difficultés. Surtout, les personnes employées par une entreprise sous-traitante ont un devoir de loyauté envers leur employeur et non à l'égard de l'établissement au sein duquel elles travaillent. S'agissant de missions aussi importantes que la préservation des collections nationales, il y a là de quoi s'interroger… En effet, leur priorité, avant cette préservation, est en réalité de permettre à leur entreprise de remplir son cahier des charges, ce qui influe sur leur travail au quotidien. Si elles constatent un dysfonctionnement, ces personnes n'ont aucune possibilité d'alerter l'établissement donneur d'ordre puisqu'elles commettraient alors une faute, juridiquement, vis-à-vis de leur employeur.

Cette cascade de précarité, cet affaiblissement de la filière dite accueil surveillance – sans entrer dans le détail des niveaux hiérarchiques – résulte de fait d'un désengagement de l'État dans la préservation du patrimoine et des collections nationales, dont il doit pourtant garantir la pérennité. Il a pu se produire, historiquement, que le ministère de la culture soit un espace de concorde transpartisan. Cela n'a pas toujours été simple, mais il est arrivé, entre gaullistes et communistes, de trouver des points d'accord. La conception ultralibérale de la relation à l'État a beaucoup abîmé cette convergence, et à la perte de sens globale s'ajoutent des conséquences en matière patrimoniale. Dans un pays très fracturé, il serait bon de s'appuyer sur les espaces où des liens peuvent être renoués.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je me tourne vers les autres organisations syndicales : partagez-vous le point de vue de Mme Muller, pensez-vous que la tendance à la précarisation des personnels constitue une source de préoccupation en matière de sécurité et la protection du patrimoine ? Le cas échéant, pouvez-vous nous aider à documenter ce problème et à lancer l'alerte à ce sujet, à l'aide de chiffres et d'exemples ?

M. Dominique Perrin. Le sujet évoqué par Mme Muller est fondamental. Nous sommes tous préoccupés, me semble-t-il, par le caractère hétérogène des personnels exerçant ces missions. L'assèchement du corps de l'accueil surveillance a été voulu politiquement : on a considéré qu'il s'agissait de tâches d'exécution qui pouvaient, à la limite, être assurées par des entreprises privées. C'est ce qui s'est produit à Fontainebleau. Jean-François Hébert, lorsqu'il a pris la direction de l'établissement public de Fontainebleau, a constaté que l'ensemble des espaces ne pouvaient pas être ouverts à la visite tous les jours – car nous pâtissions déjà d'un manque d'effectifs – et a décidé d'externaliser une partie de la surveillance. Sauf que traditionnellement, dans beaucoup d'établissements, l'externalisation de la surveillance concerne la gestion des flux à leurs abords extérieurs ; les personnels concernés sont rarement affectés à des tâches au contact des collections – considérées comme le cœur de métier. Or à Fontainebleau, on peut parler d'un

fonctionnement dual : dans les mêmes espaces de surveillance, des salariés d'entreprises privées côtoient des agents titulaires.

On en tire les conclusions que l'on veut ; pour ma part, je rejoins les propos qui viennent d'être tenus. Cela crée, parfois, une volatilité des personnels : ils sont en poste à Orly, puis, un jour, ils sont envoyés chez nous, dans un environnement très différent. Cela crée aussi un recours massif à la contractualisation. Depuis la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, il est possible d'ouvrir un poste vacant de catégorie C à qui veut bien postuler. Cela peut être un agent du ministère – c'est ce que nous souhaiterions, mais les possibilités de recrutement interne se réduisent à mesure que le nombre de concours diminue. Il s'agit donc souvent de gens du privé ou de personnels d'autres administrations. Cette dernière solution peut être vertueuse, dans la mesure où elle permet la mobilité au sein de la fonction publique, pour peu que l'on accompagne les agents dans leur nouveau chemin professionnel.

Tout cela conduit, au bout d'un moment, à une mosaïque de contrats, à une précarisation et à une volatilité des personnels. Compte tenu de cette hétérogénéité, on a du mal à faire corps. Les agents du ministère sont attachés à leur établissement : c'est leur lieu de travail, ils disposent d'une certaine expertise, ils sont attachés aux collections, ils connaissent les lieux et les procédures. Les salariés d'une entreprise privée n'éprouvent pas le même type d'attachement puisque leur employeur peut très bien décider, à tout moment, de les affecter auprès d'une autre société.

Il faut garder cela en tête. Il y a trente ans, les fonctions d'accueil et de surveillance étaient quasi exclusivement exercées par des fonctionnaires pur sucre. Ce n'est plus du tout le cas, et cette évolution concerne un grand nombre d'administrations. Ce n'est pas un jugement mais un constat. Et du fait de cette nouvelle volatilité, des gens qui exerçaient des missions de sûreté et de sécurité dans un établissement connaissent ses points forts mais aussi ses points faibles. Une fois qu'ils l'ont quitté et qu'ils sont déchargés de leur obligation de loyauté, on ne sait pas ce qui peut se passer.

Il y a quelques années, une brigade de la répression des fraudes s'est rendue à Fontainebleau pour rencontrer notre prestataire : les salariés concernés ont quitté leur poste et ont fui à toutes jambes car leur titre de séjour n'était pas à jour ! Jean-François Hébert avait dû en référer au ministère et engager une procédure expresse pour trouver un autre prestataire, qui offre de meilleures garanties.

Dans nos établissements, on procède parfois à des accommodements pour répondre à des injonctions potentiellement contradictoires, parmi lesquelles l'ouverture des collections au public tous les jours – qui est la vertu la plus noble, l'une des missions essentielles des établissements publics, énoncée dans leurs décrets constitutifs. Pour des raisons de confidentialité, je ne peux pas donner d'exemples plus précis, mais je pourrai vous en communiquer en aparté.

S'agissant du fonds de sûreté qui a déjà été évoqué, le château de Fontainebleau, dans son budget initial pour 2026, a anticipé les choses : il a prévu, en cas de création d'un tel fonds, d'engager 1,5 million en autorisations d'engagement supplémentaires pour les opérations complémentaires liées au renforcement de la sûreté – fusion du PC sûreté et du PC sécurité, création d'installations, pose de barrières, etc. Nous n'avons donc pas attendu le fonds de sûreté : nous avons déjà un schéma directeur qui, indépendamment des aléas et intrusions – parfois déjouées – que nous avons connus, nous permet de suivre une trajectoire d'amélioration de la sécurité.

En creux, cela laisse apparaître une situation plus difficile pour les établissements plus modestes, que nous représentons également : ceux qui ne sont pas sous les feux des projecteurs, comme certains châteaux-musées. On peut penser au château de Compiègne, qui est à peu près de la même taille que Fontainebleau sans avoir la masse critique qui lui permettrait de devenir un établissement public, au château de Saint-Germain-en-Laye ou au musée Adrien-Dubouché de Limoges – qui a pourtant connu des travaux mais a subi récemment un vol retentissant. Nombre d'établissements de ce type ont encore le statut de service à compétence nationale. Peut-être le ministère ne les soutient-il pas suffisamment, du moins pour ce qui concerne le schéma directeur. Ils n'ont pas souvent voix au chapitre. Le ministère a peut-être tendance à se focaliser sur les établissements publics, qui disposent plus facilement de leviers pour accompagner le schéma directeur, le suivre au long cours dans le cadre des conseils d'administration et avec la tutelle.

Pour en revenir aux personnels, des contractuels sont parfois embauchés à l'indice 366, qui correspond au Smic – à moins qu'ils ne puissent faire état d'un antécédent professionnel, auquel cas ils sont reclassés un peu plus haut. Le déroulement des carrières des contractuels est devenu atone. L'ensemble des organisations syndicales du ministère demandent une révision de ce que l'on appelle la grille Albanel, qui régit les salaires. La ministre s'y était engagée, comme son prédécesseur, mais rien n'a été fait. Cela crée de l'insatisfaction et les gens, au bout d'un certain temps, partent. Nous faisons face à des difficultés permanentes de recrutement ; six mois peuvent s'écouler avant que l'on ne trouve le bon profil. Pendant ce temps, la bonne exécution des missions de sûreté et de sécurité est compromise.

M. Alexis Fritche. Vous avez posé une question centrale, monsieur le rapporteur. C'est bien ce que nous demandons depuis un moment : pouvoir identifier les fragilités et les failles. Nous sommes dans un système qui n'explose pas, mais qui implose : au fur et à mesure, on diminue les effectifs, on instaure une précarité des emplois, avec des contrats très courts – alors que la sécurité s'inscrit dans la durée. Cela ne se voit pas immédiatement mais nous arrivons, après plus de dix ans, au bout d'un système.

Certes, la sécurité concerne en premier lieu les collègues qui sont face au public mais, en fait, tout le monde est impliqué. À cet égard, il ne faut pas oublier les conservateurs du patrimoine : ils sont responsables des œuvres, de leur sécurité,

ce qui n'est pas sans lien avec la fréquentation. Il en va de même des restaurateurs d'art, qui participent à la sécurité et à la sûreté, tout comme les métiers d'art, même si on n'en parle pas beaucoup. Ainsi, s'il est essentiel de souligner le manque d'effectifs d'accueil et de surveillance, on ne peut aborder la question uniquement par ce biais. Si on ne l'envisage pas globalement, on manque une partie de ce qui ne fonctionne pas, par manque de moyens. Vraiment, je vous invite à avoir une vision globale.

Nous, nous attendons les chiffres. Au Louvre, il a fallu plusieurs mois de rapport de force pour obtenir des chiffres à peu près corrects. Par exemple, pour être concret, vous pourriez me demander combien d'agents d'accueil et de surveillance sont en poste au Louvre – ou à Fontainebleau, ou à Versailles – à l'instant t : personne n'est capable de le dire !

Vous voyez que le système est fragile. Il faut complètement repenser la question des effectifs. Encore une fois, le système a implosé. Maintenant, tout le monde dit que ça ne fonctionne pas, mais ça ne peut pas fonctionner puisqu'on a rogné sur les effectifs pendant des années !

M. Gilles Neviaski. Il y a une quinzaine d'années, les RH du ministère géraient le personnel par filières – administrative, scientifique, technique. À la suite des réformes, on est arrivé à une gestion par catégories, avec un bureau pour les catégories A, un pour les B et un pour les C. La lisibilité des parcours s'est perdue. Les commissions administratives paritaires, l'instance où l'administration et les organisations syndicales pouvaient discuter des parcours de carrière et de promotion des agents, n'existent plus. C'est bien dommage, car la représentation syndicale ne peut plus s'exprimer et n'a plus la capacité de dialoguer sur ce sujet.

Il faut envisager la protection des collections de manière globale, sans oublier l'aspect du patrimoine architectural. 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.

Par ailleurs, la filière accueil surveillance n'est pas seule concernée. Les conservateurs jouent également un rôle important, en procédant à des récolements. J'étais à la BNF quand il y a eu des problèmes de vols en interne : ce sont les récolements qui permettent de constater que des œuvres disparaissent ou sont vendues.

Enfin, quand on budgète des projets, on doit prévoir les coûts de maintenance. Souvent, on pense à l'investissement en oubliant que, dans la durée, il faudra maintenir les systèmes. Les systèmes informatiques en particulier accumulent une dette technique : au bout de quelques années, ils deviennent inopérants, voire présentent des failles plus dangereuses pour la sécurité que l'absence de système. J'ajoute que les systèmes automatisés ne fonctionnent pas seuls : quand on installe des caméras, il faut des agents derrière les écrans de

surveillance. De manière générale d'ailleurs, quand on a des dispositifs automatisés de surveillance des réseaux ou des systèmes, on n'a pas toujours le personnel à mettre derrière.

Mme Nadège Favergeon. Je rejoins tout ce qui a été dit par mes camarades.

S'agissant de la volatilité du personnel, je suis tout à fait d'accord avec Mme Muller sur la dimension sociale comme sur la dimension sécuritaire de la question. La sûreté et la sécurité reposent sur la confidentialité, qui est incompatible avec un renouvellement constant des effectifs. De même, en cas d'urgence, on a besoin d'un personnel réactif, qui sache quoi faire. Avec la volatilité, on perd cette capacité, de même qu'on perd la possibilité d'assurer les formations. Il faut un personnel d'expérience et impliqué.

L'exemple est ancien désormais mais dans les musées des collectivités territoriales, un cadre était parfois logé sur place ; dans certaines institutions, il y a encore des gardiens de nuit. Le gardien fait des rondes. Si quelque chose se passe, il peut regarder les écrans des caméras, quand il y en a ; surtout, il peut accueillir et guider les forces de police ou les pompiers. Et lorsqu'un cadre est présent, il peut prendre des décisions – alors que, pour avoir travaillé avec des pompiers, je sais que ces derniers parfois n'osent pas, parce qu'ils ne « savent pas ».

J'ajoute une remarque sur les récolements. Pour assurer la sûreté et la sécurité des biens, il faut avoir des listes à jour. Or nous avons des difficultés de récolement, parce que nous manquons de bras pour faire le travail. Nous ne sommes pas assez nombreux dans les structures. Les gens chargés du récolement le font entre deux autres missions, qui passent en priorité – ce peuvent être notamment des expositions temporaires, dont le développement est exponentiel. Si on met les équipes nécessaires et qu'on leur donne un délai, le récolement en lui-même est assez rapide à faire. Mais, une fois qu'on a établi l'état des lieux, il faut élucider les questions qui ont été soulevées, ce qui prend du temps.

Enfin, je voudrais dire un mot du patrimoine qui n'est pas dans les musées : les objets protégés au titre des monuments historiques, classés ou inscrits – je ne parle pas d'œuvres, car toutes sortes de biens sont concernés. 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 chargés d'une autre mission, par exemple un membre du personnel des archives départementales qui y consacrerait une partie de son temps. Je précise que les conservateurs ne font pas que le récolement : ils établissent aussi les cahiers des charges des restaurations, la médiation – tout un suivi et un accompagnement. Idéalement, il faudrait un membre qualifié du personnel par département, affecté à 100 % à cette tâche. Il pourrait par

exemple dépendre des Udap, les unités départementales de l'architecture et du patrimoine, qui relèvent de l'État.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je vous remercie, c'était très dense. Nous aurions aimé avoir le temps de revenir sur la question des conseils d'administration. N'hésitez pas à compléter vos réponses par écrit sur ce sujet et sur d'autres, notamment sur le personnel ou sur le rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles qui évoque l'homogénéisation du personnel et la formation, ainsi que, s'agissant du Louvre, une forme de démotivation. Dans ces domaines, les revendications du personnel nous intéressent. Nous auditionnons beaucoup de dirigeants d'établissements, mais plus l'avis des personnels qui les font vivre nourrira nos travaux, plus nous aurons été utiles au débat public.

M. le président Alexandre Portier. Un grand merci pour votre participation. Vous nous avez apporté beaucoup de réponses, et nous aurions aimé avoir le temps d'aborder de nombreux autres sujets. Nous vous remercions par avance de répondre au questionnaire que nous vous avons adressé. La question de la gouvernance nous intéresse au premier chef, mais n'hésitez pas à nous faire remonter tous les éléments que vous jugeriez utiles, tous les exemples concrets qui peuvent servir de cas d'école pour comprendre les problèmes du terrain. Cela nous permettra d'identifier les éléments qui doivent être corrigés, soit dans les pratiques du ministère, soit peut-être dans la loi.

14. Table ronde réunissant des acteurs de la conservation du patrimoine (19 février 2026 à 8 heures)

La commission auditionne, sous la forme d'une table ronde, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), des acteurs de la conservation du patrimoine : 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).* (1)

M. le président Alexandre Portier. Nous poursuivons aujourd'hui nos travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées, en recevant des responsables d'associations de professionnels de la conservation du patrimoine.

Nous nous trouvons à peu près à mi-chemin des travaux d'enquête que j'ai rapidement proposés à la suite du vol commis au musée du Louvre le 19 octobre 2025. La raison en est assez simple : ce vol a touché beaucoup de Français. Le Louvre est un musée exceptionnel à plusieurs égards : par son inscription dans l'histoire de France, par son rayonnement, par le lien intime, enfin, qu'entretiennent beaucoup de Français avec lui – au point d'être devenu une sorte de passage obligé pour tout jeune provincial en visite scolaire à Paris. C'est un musée auquel les Parisiens et au-delà, tous les Français sont attachés. Nous avons même reçu des témoignages venant du monde entier de personnes frappées par ce vol spectaculaire.

De fait, cet événement soulève de nombreuses questions. Nous ne siégeons pas ici en tribunal ; nous sommes des parlementaires, nous croyons en la séparation des pouvoirs et nous n'avons pas vocation à nous substituer à l'autorité judiciaire ou aux services de police, qui font bien leur travail. Néanmoins, il nous revient d'identifier et d'analyser les éventuelles défaillances politiques, institutionnelles, administratives ou de gestion qui ont pu conduire à un tel vol. Surtout, nous devons nous interroger plus largement sur la protection de notre patrimoine et la sécurité des musées.

Car il ne faudrait pas que le Louvre soit l'arbre qui cache la forêt. Au-delà de ce vol spectaculaire – 88 millions d'euros dérobés au sein du plus grand musée du monde –, ce sont des musées de province plus méconnus et des équipements de proximité plus modestes – des chapelles, des églises, et les milliers de châteaux

(1) https://assnat.fr/L8X0fd

publics ou privés que compte la France – qui peuvent être menacés. C'est aussi ce patrimoine du quotidien que nous souhaitons pouvoir protéger.

La commission des affaires culturelles et de l'éducation n'a hélas pas toujours accordé la place qu'il mérite au patrimoine. Nous nous sommes donc saisis de cette occasion pour replacer ce débat à son juste niveau. Nous avons déjà auditionné un grand nombre d'acteurs concernés par la situation du Louvre, ce qui constituait une étape essentielle de nos travaux. Au cours de cette seconde phase, nous allons accorder une attention accrue à la question des territoires. À cet égard, les différentes fonctions que vous exercez sont pour nous très précieuses, elles doivent nous permettre d'évoquer l'ensemble des équipements culturels et de sortir d'un prisme trop parisien. Le Louvre est un cas emblématique mais sa situation n'est pas transposable ailleurs. C'est aussi la diversité muséale française qu'il s'agit de mettre en lumière à travers nos échanges du jour, dont je précise qu'ils seront diffusés sur le site de l'Assemblée nationale, qu'ils y seront consultables par la suite, et qu'un compte rendu écrit sera publié.

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

(M. Fabien Sénéchal, M. Christophe Bottineau, Mme Gwendoline Thépaut, Mme Rachel Suteau et M. Emmanuel Moureau prêtent successivement serment.)

M. le président Alexandre Portier. Commençons par un tableau général : estimez-vous que le niveau de sûreté et de sécurité des établissements avec lesquels vous travaillez est satisfaisant ? Quelles difficultés observez-vous concrètement ?

M. Fabien Sénéchal, président de l'Association nationale des architectes des bâtiments de France (ANABF). Je vais parler des architectes des bâtiments de France (ABF) mais je suis convaincu que ces constats sont largement partagés et reflètent une réalité observable dans tous les territoires. Nous participons à ce que l'on désigne communément comme la « chaîne patrimoniale » au sein des services déconcentrés des directions régionales des affaires culturelles (Drac) : les unités départementales de l'architecture et du patrimoine (Udap). À ce titre, nous collaborons étroitement avec de nombreux collègues, parmi lesquels certains sont d'ailleurs présents aujourd'hui : les conservateurs des antiquités et objets d'art (CAOA), les conservateurs régionaux des monuments historiques (CRMH) ainsi que les Drac qui assurent le pilotage de l'ensemble. Nous travaillons également en lien constant avec les préfets de département, dont le rôle est déterminant dans l'exercice de nos missions et avec lesquels nous échangeons quotidiennement.

Ce point est fondamental car, lorsque l'on s'interroge sur la manière dont les architectes des bâtiments de France appréhendent ces questions – je représente ici leur association et non notre administration centrale dont vous avez déjà auditionné des représentants – nous répondons, sans surprise, que la situation des

sites et des édifices est très variée selon la taille, les moyens et la qualité des établissements concernés. Nous pouvons ainsi passer d'un musée de France situé dans une grande ville, doté d'équipes structurées et présentant un niveau de sécurité et de sûreté élevé à des cas plus modestes, par exemple une chapelle isolée en milieu rural appartenant à une association ou bien un château utilisé comme résidence secondaire. Je prends volontairement des exemples extrêmes, mais ils illustrent bien l'ampleur de l'écart entre les différentes situations.

Nos services comptent environ 180 architectes sur l'ensemble du territoire national, pour un effectif global de 700 à 800 personnes réparties dans les départements. Il s'agit donc de structures modestes : chaque service départemental rassemble en moyenne sept à huit agents. Néanmoins, notre ADN professionnel consiste, autant que possible, à être constamment présents sur le terrain. Nous agissons au plus près des propriétaires afin de relayer l'information et d'impulser des politiques publiques. Nous devons toutefois composer avec une réalité, celle de sites patrimoniaux à la fois très nombreux et très dispersés. La France compte en effet un nombre considérable de musées et de monuments historiques, et tout autant de situations de vulnérabilité.

M. Christophe Bottineau, président de la Compagnie des architectes en chef des monuments historiques. En effet, la notion de patrimoine – plus particulièrement les monuments historiques, qui constituent le cœur de notre métier – recouvre une réalité allant du calvaire breton ou lorrain à des ensembles majeurs tels que le musée du Louvre ou l'hôtel des Invalides, dont la surface au sol se mesure en dizaines d'hectares. Nous passons ainsi de l'échelle d'objets très localisés à celle de véritables îlots urbains. On dit souvent « le » monument comme s'il s'agissait d'un immeuble au sens bâtimentaire classique. En réalité, dans la mesure où nous travaillons sur la partie immobilière et non sur la partie mobilière, nous intervenons à des échelles très contrastées.

Autre précision : les architectes en chef des monuments historiques (ACMH) ont pour particularité d'être exclusivement chargés de monuments de l'État. Nous n'avons donc pas une vision exhaustive du patrimoine national, à la différence des architectes des bâtiments de France. Étant donné la répartition naturelle du patrimoine de l'État, nous travaillons principalement à Paris et dans les grandes villes, beaucoup plus rarement au cœur de territoires ruraux.

Mme Rachel Suteau, présidente de l'Association nationale des conservateurs et des professionnels des musées et des patrimoines publics de France (AGCCPF). Je reprends volontiers l'expression de l'arbre qui cache la forêt, c'est-à-dire l'ensemble des collections publiques réparties sur le territoire national dans toutes les nuances de leur intérêt, qu'il soit patrimonial ou économique – certaines œuvres atteignant des valeurs marchandes susceptibles de donner lieu à diverses prédations. Or cette réalité est sans proportion aucune avec les capacités respectives des collectivités territoriales, des institutions gestionnaires et des compétences des professionnels en place. Ainsi, un musée géré par une petite collectivité, disposant d'une équipe réduite à trois ou quatre personnes, peut

parfaitement avoir la charge – de manière assumée et consciente – de collections d'une valeur exceptionnelle. La situation survenue au musée du Louvre, qui a provoqué un électrochoc à l'échelle nationale, s'inscrit d'ailleurs dans une série d'événements comparables, survenus dans des contextes très différents, par exemple à Paray-le-Monial ou dans d'autres territoires aux échelles sans commune mesure.

Notre association regroupe des professionnels dont la majeure partie, environ 80 %, exerce des fonctions de responsables d'établissements relevant de statuts très divers – pas seulement des conservateurs formés à l'Institut national du patrimoine (INP), mais également des attachés de conservation issus de la fonction publique territoriale, qui n'ont pas toujours été formés. Cette grande mixité de statuts, de fonctions et de moyens place nombre d'entre eux devant une double difficulté : ils peuvent d'une part se retrouver en situation d'isolement ; ils doivent d'autre part composer avec une organisation parfois sectorisée et sont confrontés à des difficultés matérielles et techniques, ainsi qu'à un manque de temps pour dialoguer avec l'ensemble des instances locales – gendarmerie, police nationale ou municipale, services techniques des villes ou des collectivités. Cela rend difficile l'application de procédures de sécurité adaptées.

Le cambriolage du musée du Louvre est bien l'arbre qui cache la forêt. Les situations sont très disparates et parfois dangereuses au regard de la sécurité des biens culturels dont nous avons la charge.

M. Emmanuel Moureau, président de l'association des conservateurs des antiquités et objets d'art de France (ACAOAF). En effet, nos métiers sont fortement ancrés au cœur des territoires. Les conservateurs des antiquités et objets d'art sont des agents indemnitaires de l'État. Nous sommes des héritiers directs de la loi de séparation des Églises et de l'État, notre fonction ayant été instituée en 1908. Il existe un CAOA par département, qui peut être assisté de conservateurs délégués des antiquités et objets d'art (CDAOA). Un quart des 190 CAOA et CDAOA en fonction sont bénévoles ; les autres sont principalement des agents des collectivités territoriales et parfois des agents de l'État. Tous, cependant, nous exerçons ces fonctions en complément de nos fonctions principales. Nous avons pour mission de veiller sur le patrimoine mobilier protégé au titre des monuments historiques dans nos départements respectifs, qu'il relève d'un propriétaire public ou de propriétaires privées. Nous travaillons en lien avec les élus, les associations locales et les affectataires. En effet, l'essentiel des objets mobiliers sur lesquels nous veillons sont conservés dans des lieux de culte. Il s'agit, évidemment, de biens particulièrement fragiles – exposés non seulement au vol, mais aussi à la perte et à l'oubli.

Nous dressons l'inventaire de ce patrimoine mobilier. Nous actualisons d'anciennes fiches en y ajoutant des photographies. Nous nous efforçons de documenter au mieux l'ensemble des objets rencontrés sur le terrain. Cette démarche ne se limite d'ailleurs pas à ceux qui sont protégés au titre des monuments historiques ni à ceux susceptibles d'être présentés devant la commission régionale

en vue d'une protection : elle vise, via des campagnes photographiques, à conserver une trace fiable de ce patrimoine.

Parallèlement, nous développons une démarche de conseil auprès des propriétaires publics, des associations – qui souvent prennent le relais des communes pour la gestion des églises – ainsi qu'auprès de propriétaires privés, notamment pour certains châteaux. Nous diffusons des conseils simples pour lutter contre le vol, par exemple auprès des affectataires : ne pas laisser traîner les clés des sacristies sous les nappes des autels, vérifier les barreaudages des fenêtres et, surtout, assurer une présence humaine sur place.

Le risque de prédation est bien réel et s'est accentué ces dernières années avec l'envol du cours des métaux précieux. Nous constatons une augmentation significative des vols d'objets religieux en argent, parfois par des bandes organisées, comme dans le Lot ou en Seine-et-Marne, deux départements touchés par une série de vols graves, à cause de la diminution, voire de l'absence de présence humaine dans les villages, les églises mais aussi les châteaux utilisés comme résidences secondaires.

Nous nous efforçons de trouver des solutions concrètes : renforcer les ouvrants et la sécurité, veiller à ce que les édifices soient ouverts et fréquentés régulièrement pour être moins exposés au cambriolage. La présence humaine permet en outre de réagir plus vite : il est fréquent que des vols ne soient découverts que des mois après les faits, sans qu'on puisse identifier précisément la date. Nous travaillons en lien étroit avec la police et la gendarmerie pour renforcer la prévention. Par ailleurs, pour les objets les plus précieux, nous essayons de trouver des solutions de conservation et de sécurisation *in situ*, par exemple l'installation de vitrines sécurisées que l'État et les collectivités territoriales financent en partie par des subventions publiques.

En somme, notre travail quotidien mêle inventaires et conseils pratiques, sachant que le patrimoine mobilier est très dispersé puisqu'il se compose de milliers d'objets répartis dans des centaines de communes.

M. le président Alexandre Portier. Le rapporteur et moi-même avons toujours été attachés à la question de l'enseignement professionnel et de la formation initiale comme continue. Vous êtes, chacun et chacune, le fruit d'un parcours de formation et vous exercez des professions culturelles et patrimoniales. Pourriez-vous nous indiquer quelle part a été accordée aux enjeux de sécurité et de sûreté dans les cursus que vous avez suivis ?

M. Fabien Sénéchal. Pour l'essentiel, l'apprentissage est empirique. À peu près tous les architectes des bâtiments de France sont conservateurs de plusieurs monuments historiques classés, appartenant à l'État et gérés par le ministère de la culture. À ce titre, ils assument des responsabilités en matière de sûreté et de sécurité. Je pense pouvoir affirmer que tous les architectes des bâtiments de France ont suivi une ou plusieurs formations à ce rôle de conservateur : cela fait partie de

la formation de base. En revanche, dans les cursus initiaux en architecture, les questions de sûreté étaient, du moins autrefois, peu abordées ; les questions de sécurité incendie l'étaient davantage, mais la sûreté, au sens plus large, demeurait marginale, voire absente. Les parcours se diversifient ensuite. Les architectes des bâtiments de France sont en réalité architectes et urbanistes de l'État, au sein des services de l'État, et peuvent donc avoir des parcours interministériels divers et variés. Pour ma part, j'ai commencé ma carrière au sein de ce qui s'appelait alors le ministère de l'équipement, où j'ai travaillé sur les risques naturels et technologiques. Cette expérience m'a permis de m'acculturer à ces questions, mais c'est une situation particulière qui ne saurait être généralisée. Pour ce qui concerne le ministère de la culture, la formation initiale et continue porte sur les enjeux de la conservation des monuments historiques ; elle englobe donc toutes les questions liées à nos fonctions de conservateurs.

M. le président Alexandre Portier. Quel est le niveau de ces enseignements et quand sont-ils intégrés au parcours de formation ? Plutôt au début ou à la fin ? Existe-t-il une forme de progression dans l'acquisition de ces compétences ?

M. Fabien Sénéchal. Le ministère de la culture fonctionne de manière très déconcentrée, avec un rôle primordial des Drac qui assurent, depuis 2010, la coordination de l'ensemble des questions d'organisation du partage des compétences et des savoirs. Je précise cette date, 2010, puisqu'elle correspond à la réforme actant le rattachement des services départementaux de l'architecture et du patrimoine aux Drac.

La formation initiale n'est pas obligatoire, mais tout architecte des bâtiments de France amené à exercer un poste de conservateur du patrimoine doit s'interroger. La responsabilité est énorme. Les événements survenus ces dernières années l'ont malheureusement rappelé avec force : à chaque fois qu'il y a un problème sur un monument, en particulier lorsqu'il s'agit de sinistres liés à des incendies – comme dans le cas de Notre-Dame, ou plus récemment, de la cathédrale de Nantes – les ABF et les ACMH sont directement mis en cause.

Tous les architectes des bâtiments de France suivent donc cette formation initiale qui leur donne une conscience claire de leurs rôles et de leurs responsabilités juridiques au sein d'une chaîne patrimoniale plus large – car nous n'agissons jamais seuls, mais en collaboration avec un ensemble d'acteurs. S'agissant du partage d'expériences et d'informations au sein de la chaîne patrimoniale, il se fait sous l'égide des Drac avec l'appui, selon les cas, de la mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit (Missa) et des responsables des questions de sécurité et de sûreté en administration centrale. Depuis 2019, s'y ajoutent les recommandations du plan d'action Sécurité cathédrales, ces édifices constituant le cœur de notre métier. À terme, un plan d'action équivalent sur les questions de sécurité des établissements patrimoniaux complétera ce dispositif. Notre préparation repose donc sur une formation initiale structurante et une formation continue fondée sur le partage d'informations, et les échanges avec les spécialistes de l'administration centrale.

Je précise que lorsque j'évoque la chaîne patrimoniale, j'entends l'ensemble des acteurs concernés. Concrètement, lorsque nous nous réunissons pour discuter de ces sujets, sont présents, au niveau local : les services départementaux d'incendie et de secours (Sdis), c'est-à-dire les pompiers ; selon les circonstances, les services de police ou de gendarmerie, sous l'autorité du préfet ou du directeur de cabinet du préfet ; et nos collègues CRMH, ACMH et CAOA. Autrement dit, c'est toute la chaîne patrimoniale qui se réunit et qui, en définitive, se forme ensemble.

Mme Gwendoline Thépaut, vice-présidente de la compagnie des architectes en chef des monuments historiques (ACMH). Je suis architecte en chef des monuments historiques stagiaire, nommée depuis l'an dernier. À ce titre, nous avons été invités par le ministère de la culture à suivre différentes formations sur la sécurité incendie, mais aussi sur des sujets plus techniques comme le droit pénal, le réemploi des matériaux, etc. Une autre formation est prévue en mars sur la sûreté au sein des monuments. Le ministère, par l'intermédiaire de la direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA), a sollicité les treize nouveaux architectes en chef pour nous inciter à suivre cette formation.

M. Christophe Bottineau. Jusqu'à la nouvelle promotion d'architectes en chef des monuments historiques, nommée en janvier, il n'y avait pas de formation spécifique qui leur était destinée. Et pour cause : ce métier présente la particularité que la majeure partie de son activité – les autres missions demeurant marginales – relève de la maîtrise d'œuvre. Autrement dit, l'architecte en chef conçoit des projets de restauration et en dirige l'exécution selon une même organisation, régie par loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique (MOP) – désormais intégrée au code de la commande publique. La même méthode s'applique à tout projet de maîtrise d'œuvre, étant précisé que la restauration d'un monument ne suit pas les mêmes processus que la construction d'un aéroport, d'une gare ou d'une autre infrastructure. Le cœur de notre métier, en tant que fonctionnaires intervenant sur les monuments de l'État, c'est la conduite de projets de maîtrise d'œuvre de restauration.

Dans ces projets quels qu'ils soient, la question de la sûreté peut se poser. Mais qui dit maître d'œuvre dit maître d'ouvrage, c'est-à-dire un commanditaire qui établit un programme. Il se trouve que j'ai restauré l'hôtel de la Marine, juste en face de l'Assemblée nationale. Le maître d'ouvrage était le Centre des monuments nationaux (CMN) qui avait établi un programme détaillé, à partir duquel l'architecte en chef des monuments historiques intervient pour étudier le projet. Bien entendu, le maître d'ouvrage définit son programme dans une démarche de partenariat et de dialogue, ce qui nous permet, le cas échéant, d'attirer l'attention sur d'éventuelles lacunes de sûreté et d'insister sur leur importance et leur nécessaire prise en compte dans le dossier. Il est évident que, dans le contexte actuel, ce sujet est de plus en plus présent.

Quand j'ai commencé ma carrière, ces questions n'étaient que rarement abordées, tout simplement parce qu'elles ne se présentaient pas. Au début des années 1990, j'ai travaillé avec un architecte en chef qui a conduit la restauration de

l'hôtel de Saint-Aignan, au cœur du Marais, destiné à devenir le Musée d'art et d'histoire du judaïsme : les questions de sûreté – notamment le risque de terrorisme – étaient majeures et pleinement intégrées au projet.

Autrement dit, nous intégrons le volet sûreté en fonction des besoins propres à chaque projet. Lorsqu'on restaure les vitraux de la Sainte-Chapelle, le problème ne se pose pas. En revanche, à l'Hôtel de la marine, la question devient centrale. Elle s'est d'ailleurs posée à double titre : une partie des locaux est gérée par le CMN, l'autre étant affectée à la Fondation Al-Thani, qui y expose ses propres collections et qui dispose de ses propres spécialistes en matière de sûreté.

Dans le domaine de la sécurité incendie, où les normes et réglementations évoluent régulièrement, des bureaux d'études spécialisés se sont développés dans les années 1980 et 1990 et nous travaillons en lien étroit avec eux quand nous intervenons sur un établissement recevant du public. De même, des bureaux d'études spécialisés en sûreté se sont développés plus récemment et déjà aguerris. Leur approche repose sur une logique quasi militaire : si la première ligne de défense est rompue, la deuxième ligne de défense prend le relais puis, le cas échéant, la troisième, l'objectif étant de ralentir la progression de l'ennemi.

Au ministère de la culture, la Missa rassemble des officiers de police et des officiers de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris, chacun intervenant dans son champ de compétences. Toutefois, bien avant la création de la Missa, le ministère déployait déjà un officier de police et un officier des sapeurs-pompiers. Dès 2002, un an après mon entrée dans le corps, j'ai travaillé avec l'un comme l'autre pour la restauration de la cathédrale de Metz, notamment sur les questions de sûreté et de sécurité incendie concernant l'édifice et son trésor. Un commandant de police était venu, avait réalisé une expertise et nous avions étudié ensemble les solutions les plus appropriées. Son approche se distinguait par son pragmatisme : il ne s'agissait pas de dépenser des sommes considérables mais de mener des actions pertinentes et efficaces.

En définitive, nous disposons d'une double ressource : une expertise interne au sein du ministère, en administration centrale ; et des compétences privées auxquelles on peut avoir recours pour des opérations ciblées.

Mme Rachel Suteau. Les lauréats du concours de conservateur du patrimoine suivent la formation d'application à l'Institut national du patrimoine, qui est obligatoire – c'est bienvenu –, s'étale sur dix-huit mois et se partage équitablement entre de la formation théorique et des stages en administration culturelle et en institution. La Missa y participe et les élèves suivent un module dédié aux enjeux bâtimentaires. Tous les conservateurs stagiaires sont ainsi sensibilisés aux questions de sûreté et de sécurité ; les méthodes de travail et les interlocuteurs concernés leur sont présentés. Au reste, les questions de sûreté irriguent l'ensemble des modules des formations théoriques. Elles se rattachent aussi bien aux sujets de conservation préventive des biens qu'à ceux de la relation

aux citoyens et aux publics, notamment en ce qui concerne les mesures de protection préventives et la prise en compte des situations à risque.

Ne sont pas concernés, en revanche, les conservateurs du patrimoine accédant à ce statut par voie de promotion interne dans les collectivités territoriales, ce qui soulève un véritable enjeu de formation. Ils peuvent, certes, bénéficier d'un accompagnement par l'Institut national des études territoriales (Inet) qui propose des formations individualisées dans le cadre d'une mobilité. Mais très souvent, ces personnes passent totalement sous les radars puisque la question de l'évolution interne est souvent perçue avant tout comme une reconnaissance de l'expérience acquise, impliquant une évolution des fonctions, des responsabilités et de la carrière.

Ne sont pas davantage concernés par cette formation initiale l'ensemble des attachés de conservation de catégorie A au sein des collectivités territoriales, alors même qu'ils assument très fréquemment la direction d'établissements concernés par ces enjeux. Ne sont pas concernés enfin les attachés de conservation ou les contractuels de la fonction publique qui ont la responsabilité de collections publiques hors du cadre muséal. Or ces collections n'en présentent pas moins un grand intérêt et une valeur élevée, tant sur le plan patrimonial que du point de vue des risques de prédation. Je pense notamment aux collections conservées dans les universités, mais aussi à celles qui sont dispersées au sein des collectivités et dans divers lieux publics. Ces professionnels disposent, pour la plupart, d'une formation initiale de niveau master, délivrée par l'université. Il existe en France une quinzaine de masters orientés vers les métiers du patrimoine, avec des spécialisations diverses et variées. Toutefois ces cursus sont le plus souvent centrés sur la connaissance du patrimoine, de son environnement ainsi que sur une approche scientifique par spécialité. Ils abordent également l'écosystème des acteurs œuvrant en faveur du patrimoine – qu'il soit culturel ou naturel – de même que les enjeux liés au patrimoine immatériel ou à la mémoire. Il faudrait interroger les universités pour identifier la place accordée, au sein de ces formations, à la sensibilisation et à l'information quant aux enjeux de sécurité.

Reste que les lauréats de concours d'attaché de conservation du patrimoine ne bénéficient plus, et depuis longtemps, d'un socle de formation commun. On entre tout de suite dans le champ de la formation continue. C'est dans ce cadre que se fait, tout au long de la vie, l'actualisation des compétences concernant les niveaux de responsabilité ainsi que les évolutions des technologies et des risques vis-à-vis des biens culturels dont nous avons la charge. Des conservateurs ou des attachés de conservation responsables d'établissements et en poste depuis vingt ans doivent nécessairement suivre des formations pour adapter leurs pratiques et mieux connaître les nouveaux enjeux et systèmes. Nous n'avons pas vocation à être experts de chacun des domaines de la sécurité. En revanche, notre rôle consiste à être garants de l'ensemble de la chaîne patrimoniale, de l'identification scientifique à la diffusion et à la mise à disposition auprès du public – citoyens et touristes –, en passant par la conservation, la prévention et la restauration. De notre point de vue, la mise à niveau se joue donc sur le temps long, au niveau de la formation continue. L'État pourrait imposer l'obligation de maîtriser certains systèmes et organisations,

ainsi qu'une fine connaissance de l'ensemble des interlocuteurs avec lesquels nous sommes amenés à travailler.

M. Emmanuel Moureau. La formation des CAOA est elle aussi très empirique à cause de l'absence de statut : nous sommes des agents indemnitaires de l'État, nommés par arrêté du préfet de région pour une durée de quatre ans renouvelable. Il n'y a pas de concours administratif pour être conservateur des antiquités et objets d'art, nous ne constituons donc pas un corps à proprement parler. Les nominations relèvent souvent de l'initiative des CRMH et ne sont pas toujours évidentes puisqu'il s'agit de trouver des personnes qui acceptent d'assumer ces missions à l'échelle départementale, en plus de leurs responsabilités principales ou pendant leur retraite.

Quoi qu'il en soit, il n'existe pas de formation initiale. La formation sur les questions de prévention et de sécurité – même si nous avons de plus en plus de collègues qui viennent des collectivités territoriales et qui peuvent, à ce titre, avoir suivi une formation plus spécifique – relève avant tout de la volonté individuelle. La DGPA propose un stage sur la sécurité des biens classés monument historique. Bien qu'il ne soit pas spécifiquement axé sur les objets mobiliers, il en aborde toutefois certains aspects. Le ministère de la culture propose également des vade-mecum sur les bonnes pratiques en matière de sécurité, que le réseau des CAOA peut s'approprier. Nous travaillons enfin en lien étroit avec les architectes des bâtiments de France, les architectes en chef des monuments historiques lors des chantiers, ainsi qu'avec nos collègues des CRMH. Nous intervenons de manière concertée lorsque se pose, par exemple, la question de la sécurisation d'objets d'un trésor. Nous pouvons également faire appel aux responsables sécurité de la Missa pour procéder à une inspection de site.

Reste que les CAOA 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. Notre association milite d'ailleurs en faveur de la mise en place d'une véritable formation initiale lors de la nomination d'un CAOA – ou d'un CDAOA – incluant un volet spécifique consacré à la sécurité. En effet, nous sommes confrontés sur le terrain à de nombreuses sollicitations des propriétaires et affectataires sur ces questions. Une formation pratique se révèlerait bien plus efficace qu'un vade-mecum papier, qui n'est pas toujours lu.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous avez plusieurs fois évoqué la question des incendies – évidemment, nous avons tous en tête celui de Notre-Dame. Cependant, la définition de la sûreté et de la sécurité prend d'autres dimensions : le changement climatique, par exemple, ou encore les menaces terroristes qui pourraient viser les musées, lieux hautement symboliques qui jouent un rôle particulier dans une société. Ces nouvelles menaces, sont-elles d'ores et déjà, prises

en compte lorsqu'on parle de sécurité ? Et si elles peuvent l'être de manière informelle, qu'en est-il de la formation initiale ?

L'intégration de nouvelles normes de sécurité dans des édifices anciens – dont il convient par ailleurs de préserver le geste architectural – constitue-t-elle, selon vous, une difficulté objective ? Dans quelle mesure cette exigence représente-t-elle une contrainte et, le cas échéant, comment parvenez-vous à y faire face ?

M. Fabien Sénéchal. En effet, le périmètre des sujets évolue sans cesse. Pour ce qui est des vols par exemple, il y a quelques années, lorsque nous arrivions sur un territoire ou dans une église, nous expliquions – comme préconisé par nos collègues responsables de la sûreté en administration centrale – que le premier réflexe à avoir était de procéder à une campagne photographique pour cartographier et inventorier le mobilier et tout autre élément de valeur d'un établissement. Cela limitait en très grande partie les vols, puisqu'une fois ces objets repérés et cartographiés, il était très difficile – sauf commande – de les vendre.

On assiste, avec l'augmentation de la valeur de l'argent et de l'or, à une recrudescence des vols de matière, bien distincts des vols d'objets. Nous sommes obligés d'adapter à la fois notre discours, mais aussi notre méthode puisque la question n'est plus la même. On en vient alors aux logiques quasi militaires précédemment évoquées de la sécurisation selon plusieurs lignes de défense.

Ce qui vaut pour le vol vaut aussi pour le climat. En tant qu'architectes, nous sommes en première ligne pour observer les effets du changement climatique sur nos monuments. Nous dressons l'inventaire des problèmes que cela soulève, sans forcément avoir les réponses. Nous nous efforçons de nous adapter collectivement. Sur tout projet, qu'il s'agisse d'un monument, d'un trésor ou d'un objet, nous travaillons dans le cadre d'une chaîne patrimoniale avec un maître d'ouvrage. Dans les cas très particuliers qui nous concernent, à savoir la gestion de cathédrales ou de monuments historiques appartenant à l'État, ce maître d'ouvrage, c'est l'État. C'est une donnée primordiale dans la mesure où le maître d'ouvrage est à la fois le donneur d'ordre et le financeur, même s'il peut y avoir des cofinanceurs. En résulte parmi nous cette habitude – bien connue des architectes en général, moins courante dans d'autres milieux – de travailler de manière collective, en étant partie prenante d'une chaîne d'acteurs : nos collègues CAOA, plusieurs architectes, le maître d'ouvrage, les spécialistes de sécurité, les spécialistes de sûreté, etc.

Me vient à l'esprit un exemple tout simple de questions soulevées par le changement climatique et ses effets potentiels sur les monuments historiques. Je travaille dans le Finistère où le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) est logé dans un très beau bâtiment de Concarneau – qui n'est pas classé aux monuments historiques, mais les architectes des bâtiments de France s'intéressent à l'entièreté du patrimoine. Le directeur du CNRS de Concarneau nous a expliqué récemment qu'un décalage de 3 degrés des vents dominants avait été observé dans la baie de Concarneau, modifiant le régime de la houle et des vagues. Cela contribue à rendre le bâtiment abritant le CNRS – par ailleurs aussi un musée – beaucoup plus

vulnérable, alors même qu'il avait été conçu à la fin du XIXe siècle pour être parfaitement adapté à son climat de bord de mer. On pouvait dès lors supposer qu'il serait non pas éternel mais en tous cas soumis à une dégradation moins rapide que celle qu'on observe aujourd'hui en raison d'une légère modification du régime des vents.

Je m'éloigne un peu du sujet, mais pas tant que cela car derrière un bâtiment, il y a des collections, un usage, etc. Ces nouvelles questions, nous les avons bien en tête, même si nous n'avons pas toujours les réponses. Elles font partie de notre prisme de travail lorsque nous intervenons sur nos territoires.

M. Christophe Bottineau. Il est un point qu'il ne faut pas perdre de vue : lorsqu'on parle de patrimoine, on a l'impression qu'il est éternel. Or, dès l'instant où vous livrez un bâtiment, il entre dans une phase de dégradation. Cela relève de l'ordre naturel des choses : l'entropie – la matière tend vers la dégradation. Le premier ennemi de l'architecture, c'est l'eau. Si la Grèce antique et d'autres civilisations ont inventé la corniche, c'est d'abord pour des raisons pragmatiques. À l'instar de bien des éléments d'architecture, elle est ensuite devenue un élément ornemental mais sa fonction initiale est d'éloigner l'égout du toit afin de rejeter l'eau loin de la façade et d'éviter la dégradation du bâtiment.

Il est vrai que l'évolution climatique engendre des problématiques inédites. Les assureurs, par exemple, travaillent actuellement à l'élaboration de nouvelles cartographies du bâti touché par le retrait-gonflement des argiles – toutes les argiles ne soulèvent pas de difficultés mais ce phénomène doit être étudié pour y apporter des réponses adaptées. Et nous savons le faire : c'est parce que nous sommes confrontés à un problème que nous pouvons y apporter une réponse – « l'obstacle est matière à action », selon Marc-Aurèle.

La dégradation du bâti est donc un phénomène normal. Nous observons toutefois de nouvelles formes d'altérations liées aux modifications du régime climatique. Certaines régions connaissent, par exemple des précipitations continues depuis trente-cinq jours, ce qui n'était pas arrivé depuis 1959. Nous devons faire face à ces transformations. Cependant, le climat a toujours été le principal facteur d'agression : l'eau en premier lieu, mais également le soleil – et la lune, qui en renvoie les rayons et qui a des effets tout aussi néfastes. C'est parce que le soleil agresse tout à la fois le bâti et les éléments mobiliers – étoffes, tapis, tapisseries, etc. – qu'on s'en protège avec des rideaux ou des volets.

Le terrorisme n'est malheureusement pas un phénomène nouveau. Ici même, à l'Assemblée, une bombe a explosé au cœur de l'hémicycle en 1893, pendant la grande vague anarchiste de la fin du XIXe siècle. On peut d'ailleurs se demander ce qui définit le terrorisme : est-ce un mode d'action, une méthode ? Des armées régulières ont pratiqué le terrorisme au cours de l'histoire pour effrayer les populations. En tous cas, nous intégrons à notre réflexion le risque qui consiste à s'en prendre à des éléments emblématiques pour terroriser – l'Assemblée nationale en 1893 en est un exemple frappant.

Nous avons la chance de ne pas avoir connu de guerre sur le territoire national depuis 1945, mais jusque-là, au moins une génération sur deux avait toujours connu une période de guerre. Notre patrimoine avait de ce fait toujours été confronté à la guerre, ce qui a conduit à des réflexions très intéressantes. La Charte de Venise est justement née des conséquences des deux guerres mondiales, quand on a soudain découvert que notre patrimoine pouvait être intégralement détruit. Ce n'était pas le cas au cours des guerres précédentes, puisqu'on n'avait ni les moyens industriels ni les moyens de destruction qu'on connaît à partir de la première guerre mondiale. La notion de patrimoine entre dans une nouvelle phase à partir du moment où les moyens de destruction permettent d'anéantir des villes entières. Et je ne parle même pas de la bombe nucléaire utilisée au Japon : les bombardements conventionnels sur Tokyo qui ont précédé ont moins marqué les esprits mais ont fait des dégâts bien plus considérables. De même, les bombardements sur la France, notamment sur la Normandie au moment du débarquement, ont montré toute la fragilité du patrimoine. Nos confrères de l'après-guerre, en particulier l'une des grandes figures de la profession, Yves-Marie Froidevaux, ont développé toute une série de réflexions sur l'approche à adopter face à un patrimoine profondément meurtri par les destructions liées aux conflits armés, en l'occurrence en Normandie. Ainsi, le terrorisme et la guerre sont des éléments que nous intégrons à notre approche. Il faut d'abord rappeler un principe fondamental, semblable à celui qui prévaut en matière de sécurité incendie : aucun monument ne vaut une vie humaine. La priorité demeure la protection des personnes ; la sauvegarde des biens intervient dans un second temps.

Je reprends l'exemple de l'Hôtel de la marine, ancien garde-meuble de la Couronne – car le vol des bijoux de la Couronne s'est d'abord produit dans ce lieu à la fin XVIII^{e} siècle. Le maître d'ouvrage, ou commanditaire, a l'obligation de réaliser une étude de sûreté et de sécurité publique (ESSP). Cette étude doit être prise en compte. Elle ne porte pas seulement sur le monument lui-même, mais également sur le quartier dans lequel il s'inscrit, afin d'analyser, avec le concours de spécialistes, le niveau d'exposition aux risques : agressions, actes terroristes, menaces diverses, tant vis-à-vis des visiteurs que du bien lui-même. Au début du projet, nous avions envisagé d'aménager les arcades situées au pied de l'Hôtel de la marine afin d'y organiser la file d'attente du public, offrant ainsi un abri climatique avant le filtrage. Les spécialistes en sûreté s'y sont toutefois formellement opposés car une attaque armée à la kalachnikov depuis la voie publique ferait de nombreux morts. Il a donc été décidé, conformément à leurs préconisations, que le public devait pénétrer à l'intérieur du monument avant toute opération de filtrage. Ces réflexions sur la protection des biens et des personnes s'imposent désormais pour l'ensemble des sites patrimoniaux.

Nous sommes certes confrontés à des menaces nouvelles ; je dirais toutefois qu'il s'agit plutôt de formes renouvelées de menaces qui sont aussi anciennes que l'humanité. La destruction de son voisin et de ses biens est un phénomène ancien. Vous évoquiez la destruction d'éléments patrimoniaux emblématiques : les bibliothèques en font partie. Lors du siège de Strasbourg en 1870, la bibliothèque de la ville, qui conservait un des fonds les plus précieux de l'histoire de l'humanité

à ce moment-là, fut intégralement détruite par les bombardements. À la suite de cette catastrophe, l'empereur d'Allemagne, Guillaume I[er], fit reconstruire sans délai celle que nous connaissons sous le nom de Bibliothèque nationale universitaire de Strasbourg, devenue deuxième bibliothèque de dépôt après la Bibliothèque nationale de France (BNF). Il a sollicité toutes les bibliothèques d'Allemagne afin qu'elles cèdent des pièces précieuses de leur collection pour reconstituer un fonds digne de celui qui avait été anéanti.

Des bibliothèques ont été délibérément bombardées durant la guerre en ex-Yougoslavie, alors qu'elles ne présentaient aucun intérêt sur le plan militaire. Il y a ainsi, durant les guerres, des actes de destruction volontaires qui visent à effacer une identité ou à porter un coup psychologique majeur à l'adversaire.

L'intégration des nouvelles normes, et leur compatibilité avec le monument, sont une question majeure. Rappelons-nous que l'homme est confronté à ce type de problèmes depuis la nuit des temps. On s'est toujours demandé comment protéger le trésor, que ce soit dans un temple antique ou dans une sacristie ; on a toujours eu à protéger des biens au sein d'un bâtiment. De même, comme je l'expliquais récemment lors d'un colloque organisé par la brigade de sapeurs-pompiers de Paris, l'homme a toujours cherché à lutter contre le feu, qui peut être son allié comme son ennemi. Après le grand incendie de Londres en 1666, des décrets royaux ont été édictés en France pour faire plâtrer toutes les façades qui étaient en pans de bois.

On s'est toujours demandé, de la même façon, comment empêcher l'intrusion ; les grilles à mystère, chefs-d'œuvre de ferronnerie, étaient destinées à protéger les rez-de-chaussée de grands bâtiments. Lorsqu'il est garde-meuble de la Couronne, l'Hôtel de la marine conserve les vêtements du sacre, l'ensemble du mobilier royal, les bijoux de la Couronne, la collection des pierres dures des rois de France et la grande collection des bronzes. Pour assurer leur sûreté, toutes les fenêtres du rez-de-chaussée sont intégralement barreaudées. Les magasins dédiés aux objets les plus précieux – dont font partie, à l'époque, les tapis et les tapisseries – présentent des portes blindées à six serrures dont les clés sont détenues par quatre personnes, parmi lesquelles l'intendant et son bras droit, le garde général. Ainsi, personne ne peut les ouvrir sans que deux ou trois autres personnes soient présentes – ce qui montre qu'on s'interroge aussi sur la confiance qu'on peut placer dans les gens.

Dans d'autres lieux, on a créé des voûtes plutôt que des planchers. C'est le cas de la partie basse du musée de l'Œuvre-Notre-Dame, à Strasbourg, situé dans un bâtiment de la fin du Moyen Âge. Ainsi, en cas d'incendie, le feu ne se propage pas dans la salle du dessus, dans laquelle sont conservées les grandes archives. De surcroît, s'il est facile de creuser un plancher et de passer ainsi d'un étage à l'autre, il est quasiment impossible de creuser une voûte sans que celle-ci ne s'effondre.

Comme on le voit, les architectures sur lesquelles nous travaillons comportent déjà des dispositifs favorables à la sûreté et à la sécurité incendie, qu'il convient d'identifier. Il n'y a pas incompatibilité entre ces dispositifs et le bâtiment.

Il faut avoir l'intelligence de la situation, savoir apporter des réponses adaptées à chaque cas et faire preuve de pragmatisme plutôt que d'aller vers l'hypertechnologie, qui est parfois défaillante.

Les menaces ne cessent de se multiplier dans le domaine cyber également. Contrairement aux espions, dont le but est d'agir sans être vu, les personnes qui mènent des cyberactions visibles agissent essentiellement dans le but de faire du chantage, par exemple avec les données informatiques des hôpitaux ou des ministères. Or, d'après les spécialistes de la cybersécurité, la logique à mettre en œuvre est la même que face à un voleur de voitures ou à un cambrioleur : s'il est trop difficile de franchir la première ou la seconde porte, celui-ci finit par abandonner parce que le risque devient trop élevé. Il n'entre qu'à partir du moment où il est facile d'entrer. Cette logique permet de traiter les problématiques de sûreté et de sécurité auxquelles nous sommes confrontés aujourd'hui – qui, si elles prennent des formes nouvelles, sont en réalité très anciennes.

Mme Rachel Suteau. De notre point de vue, une triple action doit être menée pour élargir le champ à l'ensemble des enjeux de sûreté et de sécurité, dans toutes leurs dimensions.

D'abord, il faut agir sur l'enveloppe qui entoure les objets patrimoniaux, au sens large : du monument jusqu'à la simple vitrine en passant par l'agencement des pièces, l'accès ou encore l'environnement, y compris climatique. Il y a une prise de conscience de la nécessité d'augmenter les niveaux de sûreté et de sécurité, en fonction des besoins, qui sont divers. Il y a aussi parfois contradiction entre la nécessité de rendre les lieux accessibles le plus rapidement possible aux pompiers, par exemple, et l'ajout de sas d'accès et de sécurisation.

Ces responsabilités nous incombent, à nous qui sommes gestionnaires de patrimoine public mobilier. Elles se cumulent avec nos responsabilités RH, financières et administratives, mais aussi avec les responsabilités scientifiques, qui sont censées être notre colonne vertébrale et qui impliquent non pas de réserver la connaissance aux sachants mais de la partager et de la transmettre. Lorsqu'on parle de patrimoine, en effet, on parle de quelque chose de commun, dont nous devons assurer la diffusion la plus large possible – d'où la circulation et le prêt des objets. Et c'est sur tout le parcours des objets, qu'ils soient statiques ou en circulation, que nous devons prendre en compte les enjeux de sûreté et de sécurité.

Après l'enveloppe, il faut agir sur l'acculturation. Dans nos métiers, nous sommes 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. Des métiers se sont développés – préventistes, régisseurs – et nos associations professionnelles échangent et collaborent – par courtoisie mais aussi par respect mutuel – avec beaucoup d'autres, comme le Bouclier bleu, sur la protection des biens et sur les travaux d'intervention.

Les liens avec les Sdis ont également permis une acculturation aux divers enjeux de sécurité, particulièrement bien menée au cours des dizaines d'années. Cela nous renvoie à l'échelle départementale : la mise en place des plans de sauvegarde des biens culturels (PSBC), la désignation d'un chef de file chargé de la prévention et la présence de spécialistes ont permis d'acculturer l'ensemble des équipes, dans les établissements muséaux notamment, à la gestion du risque.

De la même façon, des exercices sont organisés – mais doivent être renouvelés régulièrement – pour apprendre à faire face au risque d'attentat. La survenue de certains événements majeurs en France a conduit – c'est heureux – à l'instauration de certaines obligations, parfois assorties de moyens techniques et technologiques, mais les moyens font souvent défaut sur le plan humain, malheureusement. Ce n'est pas forcément le nombre de postes qui est insuffisant : ce sont la formation, l'acculturation et la concertation entre différents spécialistes à des échelles adaptées – au niveau du département par exemple, ou de collectivités plus importantes. L'acculturation est essentielle pour que l'ensemble de nos pairs prennent conscience – et les citoyens avec eux – des enjeux liés à la prévention des risques, et qu'ils montent en compétence en la matière. Dans le domaine de l'écologie, nous sommes tout à fait conscients de la modification accélérée de notre environnement ; nous en tenons compte dans la chaîne de circulation des objets culturels.

J'en viens à mon troisième point : notre action s'inscrit forcément dans le temps long, dont nous sommes pétris. Cela vaut évidemment pour l'intégration des enjeux de sûreté et de sécurité, qui doit se traduire par la mise en œuvre de principes fondamentaux dans la durée. Je le répète, il est important d'identifier et de mettre en mouvement le référent de proximité, dans une perspective de moyen terme. Les projets scientifiques et culturels et les PSBC, dans les musées, sont des outils qui permettent d'inscrire et de cranter progressivement les évolutions techniques mais aussi la prise de conscience de l'ensemble de la chaîne opérationnelle.

M. Emmanuel Moureau. Le patrimoine mobilier sur lequel veillent les CAOA a la particularité d'être toujours conservé *in situ* : à la différence de nos collègues des musées, nous sommes obligés de faire avec l'environnement. Nos objets sont affectés par le dérèglement climatique car, lorsque les bâtiments sont touchés par des problèmes structurels, ils le sont aussi. Les retables, par exemple, peuvent s'affaisser. Nous travaillons donc en étroite collaboration, en amont, avec nos collègues des bâtiments de France et de la CRMH, ainsi qu'avec les architectes en chef.

Nous nous efforçons, s'agissant des objets les plus fragiles, de faire de la prévention. Lorsqu'ils sont en réserve dans les sacristies, nous veillons à réduire le plus possible l'humidité et à travailler sur l'amélioration de l'habitat. Nous recourrons beaucoup aussi aux nouvelles technologies, notamment pour compenser le fait qu'il n'y a souvent aucune présence humaine dans ces lieux : les vitrines en membrane permettent par exemple de maintenir une hygrométrie sécurisée sur le temps long, sans intervention humaine.

Nous travaillons aussi en amont avec les agents techniques, les élus et les Sdis à l'élaboration de PSBC plus ou moins développés selon les communes et l'importance du patrimoine. Il faut pouvoir évacuer les objets les plus sensibles avant une inondation par exemple. L'eau est en effet l'ennemi numéro un des objets, à égalité avec le feu.

Enfin, on peut toujours trouver une solution pour intégrer les systèmes de sécurisation dans les bâtiments. Nos collègues savent par exemple intégrer des serrures de haute sécurité sur des ouvrants anciens, et nous cherchons toujours à utiliser des espaces existants comme des niches ou des placards pour les transformer en vitrines sécurisées. La miniaturisation des équipements et les reports d'alarme rendent ces systèmes assez discrets. Nous parvenons ainsi à atteindre des niveaux de sécurité élevés dans les endroits où sont conservés des éléments patrimoniaux, en intégrant au mieux les dispositifs dans l'architecture.

M. Lionel Duparay (DR). Il y a deux niveaux dans la protection du patrimoine : le bâti d'une part, et l'organisation interne d'autre part.

Je vous remercie, monsieur Bottineau, d'avoir développé la notion d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Quant à vous, monsieur Sénéchal, vous avez souligné la grande diversité des maîtres d'ouvrage : elle va de l'État, qui – normalement – a des moyens et doit être exemplaire, à la petite association locale de bénévoles dont les moyens sont limités voire inexistants.

Comment les maîtres d'ouvrage font-ils leurs choix ? Ceux-ci peuvent être liés à des motifs financiers, bien entendu, mais à quel moment sont-ils imposés par les tutelles ou les financeurs ? Les Drac imposent-elles le respect de critères de sécurité et de sûreté, pour le versement de subventions ? Étant entendu que, même s'il y a des dérogations pour les bâtiments anciens, les risques naturels sont pris en compte par les plans locaux d'urbanisme (PLU).

Sur les très gros établissements, des experts réalisent des audits de sécurité et de sûreté mais sur les plus petits, ce sont plutôt les architectes du patrimoine qui interviennent. Comment prennent-ils en compte ces enjeux ? Les maîtres d'ouvrage y sont-ils sensibilisés ? Je pense aux intercommunalités, aux départements voire aux communes, qui ont des relations facilitées avec les préfets, les sous-préfets, les commissaires ou encore les pompiers. *A fortiori*, comment cela se passe-t-il pour les associations ?

Vous l'avez dit, le patrimoine se dégrade naturellement. Comment choisir entre les gros, les moyens et les petits éléments patrimoniaux à protéger, sachant que la relation au patrimoine est parfois très locale ? Tout le monde est conscient de la nécessité de le protéger d'une façon générale. Mais on peut être insensible à un monument national tout en étant très sensible à un calvaire en pleine nature, symboliquement très important dans un territoire.

Mme Rachel Suteau. La question d'une éventuelle hiérarchie entre les patrimoines est fondamentale dans le domaine de la gestion des risques. Il est vrai

que chacun a sa propre hiérarchie, mais à partir du moment où un élément culturel commun rejoint les collections publiques, nous avons l'obligation de le reconnaître comme patrimoine de l'ensemble de la collectivité nationale.

Ce n'est pas un exercice facile, mais nous devons travailler selon la cartographie des risques auxquels sont soumises nos collections. Cette cartographie est utilisée dans le cadre de l'élaboration des PSBC pour faciliter le travail d'intervention des pompiers, mais aussi lorsqu'il s'agit de protéger des biens culturels dits sensibles comme les restes humains. Elle doit aussi pouvoir être mise en œuvre face aux autres risques, liés notamment au changement ou aux aléas climatiques : variation du trait de côte, tempêtes, etc. Et elle doit être évolutive, puisque ces risques évoluent.

La question de la hiérarchie doit continuer d'être débattue sous l'angle scientifique patrimonial mais elle doit aussi l'être sous l'angle de la diversité des risques. Certains biens culturels sont soumis à un risque de prédation, d'autres sont fragiles et risquent d'être détruits plus facilement que d'autres, d'autres encore sont plus sensibles à la lumière.

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.

M. Fabien Sénéchal. La question des choix qui s'imposent aux maîtres d'ouvrage est majeure, d'autant plus à un moment où la disponibilité des crédits alloués à la restauration du patrimoine est en baisse.

Par l'intermédiaire des Drac et de leurs multiples composantes que sont notamment les CAOA, l'État a une vision – c'est sa responsabilité –, si ce n'est une cartographie précise de l'état du patrimoine protégé, y compris des objets protégés abrités dans des bâtiments qui ne le sont pas. Il connaît leur localisation, leur valeur et, s'agissant des bâtiments, leur état sanitaire ; tous les cinq ans, nous communiquons d'ailleurs à l'Assemblée nationale un état sanitaire des monuments historiques en France. Nos services font ce travail au niveau régional et départemental, parfois de façon scientifique et documentée, parfois de façon plus empirique. Quoi qu'il en soit, la situation est connue des services et la hiérarchie des différentes actions à mener est partagée au sein de la chaîne patrimoniale : Drac, préfet, ABF, CAOA, etc. Cela nous permet d'alerter ou de sensibiliser les maîtres d'ouvrage sur la situation de leur patrimoine et son éventuelle vulnérabilité.

Une fois qu'une situation de vulnérabilité a été identifiée et que l'alerte a été donnée, se pose la question du projet et de son financement. Le projet, fondé sur un programme, est élaboré sous l'autorité d'un maître d'ouvrage. L'ensemble des acteurs, notamment les services de l'État et des collectivités territoriales concernées, participent à la réflexion et contribuent ainsi à intégrer dans le projet différents enjeux tels que ceux liés au plan local d'urbanisme ou au plan de prévention des risques d'inondation, par exemple. Le patrimoine sur lequel nous travaillons est

constitué d'objets qui ont traversé le temps ; ils ont été modifiés, adaptés, ont parfois souffert mais ils ont toujours résisté. Notre rôle est de trouver collectivement la meilleure solution possible, qui n'est jamais la solution idéale.

Ces projets peuvent être mis en œuvre grâce aux financements croisés de l'État et des différentes collectivités territoriales concernées – je parle ici du patrimoine en général. Ce tour de table des financeurs, qui permet à une association ou à une petite commune au faible potentiel fiscal d'intervenir – y compris pour réaliser des opérations basiques telles que le changement d'une serrure ou la vérification d'une installation électrique –, témoigne d'un intérêt commun à agir en faveur du patrimoine, quelles que soient sa qualité et sa valeur.

M. Christophe Bottineau. L'article L. 1 du code du patrimoine définit celui-ci comme l'ensemble des biens immobiliers ou mobiliers qui présentent un intérêt historique, artistique, archéologique, esthétique, scientifique ou technique ; il n'y est pas question de leur ancienneté ou du fait qu'ils viennent à nous d'un autre temps. En revanche, pour le dictionnaire de l'Académie française, le patrimoine s'entend d'un héritage commun ; il comporte une dimension historique. Or Saint-Exupéry disait : « Nous n'héritons pas de la terre de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants. » De fait, nous sommes des héritiers qui ont le devoir de transmettre. Pour reprendre les mots de Gustav Mahler, nous ne sommes pas là pour conserver les cendres mais pour transmettre la flamme. Si notre mission est uniquement de conserver en enfermant, elle confine au narcissisme et n'a guère d'intérêt. Nous nous devons donc de transmettre à la génération actuelle et aux générations suivantes, par des actions de médiation et des expositions. C'est un élément important au regard des arbitrages qui s'imposent. Comme l'a indiqué Fabien Sénéchal, reprenant la formule d'Aloïs Riegl dans son *Culte moderne des monuments*, il n'y a pas de solution idéale : il s'agit de faire au mieux avec les moyens dont nous disposons.

Comment les choix se font-ils ? Le maître d'ouvrage établit un programme initial, puis vient, dans le cadre des maîtrises d'œuvre, la phase de l'avant-projet, qui fait l'objet d'une réflexion à laquelle contribuent l'ensemble des acteurs qui ont été évoqués. Ainsi, la Drac peut conditionner son financement au fait que la priorité soit donnée aux actions de conservation – la sécurité, la sûreté… –, certains éléments de mise en valeur passant au second plan. De même qu'il n'y a pas de grande et de petite histoire, il n'y a pas de grand et de petit patrimoine : une toute petite chapelle peut être décorée de peintures murales extraordinaires.

Ce projet rassemble donc différents partenaires – j'insiste sur ce terme : l'architecte des bâtiments de France, le conservateur régional des monuments historiques, le CAOA, lorsque des objets mobiliers sont concernés... C'est ensemble que nous allons construire le programme final, qui aboutira à la rédaction du dossier préalable à la consultation des entreprises. Il est le fruit de réflexions et d'arbitrages collectifs. Ainsi, le maître d'ouvrage peut voir son programme recadré par les différents acteurs de la chaîne patrimoniale. Parfois, dans l'urgence, on privilégiera les éléments qui permettent de conserver en vue de transmettre.

M. Emmanuel Moureau. J'ajouterai que la notion de patrimoine est évolutive. C'est flagrant pour les objets mobiliers, qui incluent le patrimoine industriel, scientifique et technique. C'est ainsi que nous protégeons les instruments des laboratoires scientifiques ou des observatoires, mais aussi des camions de pompiers ou un des appareils d'essai du Concorde, par exemple.

M. Fabien Sénéchal. 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.

M. le président Alexandre Portier. Je vous remercie pour ces échanges très riches. Puisque l'ensemble des questions que nous souhaitions aborder n'ont pas pu l'être, je vous demanderai de bien vouloir nous communiquer par écrit vos réponses au questionnaire qui vous a été transmis.

15. Table ronde réunissant des responsables de sites patrimoniaux (19 février 2026 à 10 heures)

La commission auditionne, sous la forme d'une table ronde, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), réunissant des responsables de sites patrimoniaux : M. Pierre Dubreuil directeur général et commissaire du domaine national de Chambord, et M. Guillaume Lericolais, directeur général délégué ; Mme Marie-Christine Labourdette, présidente de l'établissement public du château de Fontainebleau, et Mme Anne Mény-Horn, administratrice générale, et Mme Muriel Barbier, directrice du patrimoine et des collections du château ; M. Christophe Leribault, président de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles, M. Pierre-Emmanuel Lecerf, administrateur général, et M. Thierry Webley, directeur de l'accueil, de la surveillance et de la sécurité ; Mme Marie Lavandier, présidente du Centre des monuments nationaux (CMN) et M. Kevin Riffault, directeur général* [(1)].

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

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

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

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

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

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

---

(1) https://assnat.fr/YOWDfV

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

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

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

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

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

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

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

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

Mme Marie Lavandier. Les monuments nationaux sont évidemment exposés au risque de vol. La sûreté des collections dans notre réseau repose sur un dispositif très complexe de gestion des risques, puisque nous devons protéger des

biens pouvant être des collections, des monuments, des bâtiments ou encore des espaces verts : le CMN regroupe 110 monuments, 600 bâtiments et 3 500 hectares de patrimoine vert.

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

Par ailleurs, afin de répondre à une demande des visiteurs exprimée dans toutes les enquêtes que nous menons, nous avons développé des mises en scène d'ambiance, qui ne sont interrompues par aucune vitrine ou procédé de mise à distance. Elles sont une source de préoccupation parce qu'elles donnent lieu à des vols d'opportunité, parfois sentimentaux – un verre à dent volé dans la maison de George Sand, par exemple. Ces vols échappent souvent à la vigilance des équipes, non seulement en temps réel, mais aussi *a posteriori* ; nous les appelons des vols à bas bruit.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nous menons ce travail presque partenarial avec les forces de police, qui acquièrent ainsi une bonne connaissance des lieux, notamment grâce aux séances de repérage ; elles dialoguent également avec les équipes du PC (poste de contrôle) sécurité – elles leur disent d'appuyer sur le bouton Ramses au moindre doute et que ce n'est pas grave de les déranger pour rien en pleine nuit. Tous ces exercices effectués au quotidien, ce travail constant mené avec ceux qui entourent le château, sont indispensables.

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

pour imaginer tous les scénarios possibles en matière de sécurité incendie et de sûreté.

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

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

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

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

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

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

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

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

M. Kevin Riffault, directeur général du Centre des monuments nationaux. Pour être tout à fait transparents : nous n'avons pas de comptabilité

analytique permettant de connaître précisément l'effort consacré à la sûreté chaque année.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cette lettre de mission, qui est le cadre de mon action, comporte des éléments en matière de sécurité incendie, mais assez peu, il est vrai, en matière de sûreté. Elle est intervenue au lendemain du contrôle de l'établissement public par la

Cour des comptes et elle comporte beaucoup d'éléments relatifs à la mise en œuvre du schéma directeur, à la gouvernance, au pilotage, à la modernisation de l'administration et au modèle économique. Le domaine a un taux d'autofinancement qui lui permet de prendre en charge seul les salaires des agents, ce qui est assez rare ; ma lettre de mission insiste sur le développement des ressources propres et la capacité d'autofinancement du domaine en matière de fonctionnement.

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

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

J'ai été renouvelée dans mes fonctions par le président de la République le 18 mars 2024 et j'ai reçu ma nouvelle lettre de mission le 5 juillet 2024. Elle comporte trois axes principaux. Premièrement, l'attention au public, l'éducation artistique et culturelle et l'accès à la culture pour tous, dans un lieu situé à la frontière entre une zone très urbaine et les zones rurales du sud de l'Île-de-France, de la Bourgogne et de la région Centre. Ensuite, la poursuite du schéma directeur et le lancement du chantier des collections – nous avons créé un centre de conservation pour accueillir les collections mises en réserve. Enfin, un volet important concerne la gestion de l'établissement, la qualité du dialogue social et la maîtrise des dépenses. Dans les trois cas, les notions de sûreté, de sécurité et de préservation du domaine national sont impliquées, indirectement mais de manière prégnante.

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

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

sont mentionnées les collections – ce qui est rare et nouveau pour le CMN –, en particulier, au-delà des politiques de conservation, de développement et de valorisation, la question des PSBC (plans de sauvegarde des biens culturels) de nos monuments.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mme Marie-Christine Labourdette. La culture des musées est très collégiale. Bien des réflexions, des modes de fonctionnement et des décisions relèvent d'instances collégiales. Certaines sont organisées, comme le Haut Conseil des musées de France, le Conseil artistique des musées nationaux ou les commissions d'acquisition. D'autres sont plus informelles et liées à un sujet

particulier. Un travail très approfondi est également mené par l'ensemble des musées, sous l'autorité du ministère, sur les problèmes de provenance et sur la politique des publics.

On peut avoir le sentiment que nos établissements publics sont en quelque sorte des bastions, mais ce n'est absolument pas le cas. Ce sont des systèmes très coopératifs, ouverts et qui échangent en permanence, parce que nos métiers reposent sur une très grande exigence professionnelle et une véritable expertise qui suppose d'être partagée constamment, ce qui offre une forme d'auto-assurance et de réassurance collective. C'est extrêmement bien fait, sous l'autorité et la responsabilité de la DGPA et du secrétariat général du ministère pour les sujets qui les concernent.

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

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

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

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

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

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

Tout cela ne relève pas du seul président mais d'une démarche de l'établissement. Elle est destinée à prendre en compte ses spécificités, notion à laquelle j'attache beaucoup d'importance. Les établissements que nous

représentons forment un réseau et ont en commun certains problèmes, mais ils ont aussi leurs particularités. Chambord n'est ni Versailles ni Fontainebleau, et ce n'est pas l'un des sites du CMN. On doit adapter ces schémas aux caractéristiques de l'établissement, à sa localisation et à ses fragilités. La transversalité et la spécificité sont au cœur des schémas directeurs. Ils ne relèvent pas d'un individu. J'y insiste : ce sont des décisions stratégiques et collectives.

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

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

M. Guillaume Lericolais. On envisage beaucoup les choses sous l'angle de nos relations avec les tutelles, mais nous dirigeons tous des établissements qui reçoivent du public. À ce titre, nous sommes chefs d'établissement et nous sommes responsables personnellement et pénalement. C'est un point qu'aucun de nous n'oublie jamais. En vertu des textes, nous sommes personnellement responsables en cas d'incendie.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Notre politique de formation est très dynamique et motivante pour les personnels. Dans les musées, la formation reposait jusqu'à présent plutôt sur le

volontariat. L'objectif est de la rendre obligatoire chez nous s'agissant d'éléments fondamentaux comme la sécurité, la sûreté et l'accueil du public, qui sont indispensables pour que nos personnels puissent exercer correctement leur métier.

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

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

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

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

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

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

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

Mais l'essentiel de l'effort de formation concerne la sécurité incendie et celle des personnes, car telle est historiquement la priorité lorsqu'on reçoit 12 millions de visiteurs par an. Cela correspond aussi à des obligations réglementaires. Chaque année, 500 stagiaires suivent des formations à la sécurité

incendie, à l'assistance aux personnes ou destinées au renouvellement de leur habilitation Ssiap (service de sécurité incendie et d'assistance aux personnes). Ils sont parfaitement formés. Nous formons dix fois plus d'agents dans ces domaines qu'en matière de sûreté, où les formations sont plutôt destinées aux encadrants ou à des agents aux fonctions spécifiques, notamment ceux chargés de la maintenance des équipements. Peut-être faudra-t-il réfléchir à rééquilibrer les choses.

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

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

16. Audition de membres de l'ancienne direction du musée du Louvre (19 février 2026 à 18 heures 30)

La commission auditionne, dans le cadre des travaux d'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), M. Jean-Luc Martinez, ancien président de l'établissement public du musée du Louvre, Mme Valérie Forey, ancienne administratrice générale adjointe, M. Denis Fousse, ancien directeur de l'accueil du public et de la surveillance, et M. Romain Salagnon, ancien chef de projet chargé du suivi des travaux du schéma directeur des équipements de sûreté [(1)].

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

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

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

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

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

En 2018, pour mon renouvellement, le directeur général des patrimoines a souhaité constituer un jury international devant lequel j'ai eu à rendre compte de

---

(1) https://assnat.fr/LqCve6

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

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

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

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

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

C'était une situation très particulière : la nomination de Laurence des Cars a été annoncée, je crois, le 26 mai 2021 et le lendemain, la ministre de la culture m'a demandé d'assurer l'intérim, ce que j'ai fait pendant quatre mois – j'ai eu notamment à préparer le budget de l'année 2022. Alors que je n'étais plus président, j'ai travaillé avec les équipes à préparer cette succession. Dès le 27 mai, souvenir encore présent, j'ai demandé à l'ensemble des directeurs de préparer des dossiers, comme ceux que l'on fait pour un nouveau ministre, où ils feraient état de leurs préoccupations et de leur actualité. Dans ces dossiers, direction par direction, tous

les aspects de la gestion du musée étaient visés. Laurence des Cars est très rapidement entrée en contact avec moi. Durant à peu près une semaine, je lui ai présenté ces notes en les commentant, en disant ce que je pensais de telle ou telle direction, en soulignant ce qui me paraissait être les fragilités et les forces. Elle m'a demandé, avec beaucoup d'élégance, si elle pouvait rencontrer les équipes en amont pendant ma période d'intérim, ce qu'elle a fait.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

M. Romain Salagnon. Non, mais ajouter des caméras ne changeait rien puisque le système ne permettait pas de faire le tri : cela n'aurait fait que noyer les agents chargés de la surveillance sous les informations. On ne peut pas en urgence ajouter des écrans et des caméras. Pour que l'efficacité soit garantie, il faut certes installer de nouvelles caméras, mais aussi remplacer le système existant et mettre en place un réseau moderne capable de soutenir ces flux. Tout cela emporte des considérations techniques, et c'était tout l'enjeu du schéma directeur. Mais les actions que certains jugent urgentes ne pouvaient pas être réalisées.

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

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

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

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

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

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

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

Notre objectif était d'être prêts, au moins partiellement, pour les Jeux olympiques – si j'avais été renouvelé pour un troisième mandat, celui-ci se serait achevé en avril 2024. Nous étions conscients du fait qu'il fallait encore beaucoup de temps, au moins cinq ans, pour réaliser une partie du schéma directeur de sûreté mais en 2021, nous croyions encore possible de voir aboutir au printemps 2024 la création d'un PC centralisé et le déploiement des caméras à l'extérieur du domaine, deux projets qui nous paraissaient fondamentaux. Y serait-on parvenu ? Il est facile de donner des leçons après-coup. En tout cas, telle était la situation au moment où j'ai quitté mes fonctions.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Comme l'a expliqué Mme Forey, il y a plusieurs étapes. Après la phase APS, pendant laquelle l'ancienne direction est partie, est venue la phase APD, qui a permis d'entrer dans le détail et donc nécessairement de faire évoluer certains points. Nous avons ainsi analysé le projet plus finement, notamment à la faveur d'un audit du réseau, qui a fait apparaître un besoin complémentaire en matière de cybersécurité. La réflexion sur l'emplacement du poste de commandement central (PCC), qui était encore ouverte lors du lancement du schéma directeur, a également évolué. Le nouvel emplacement impliquait de créer une nouvelle base vie pour les agents, car l'existante était trop éloignée. Il a fallu réfléchir aux moyens de l'intégrer, ce qui prend du temps. En outre, contrairement à ce qui a été dit devant cette commission, rien n'était prévu pour le Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF) dans les premières versions ; il a été inclus par la suite.

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

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

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

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

M. Alexis Corbière, rapporteur. Merci pour cette réponse claire. Même si, avec l'arrivée de Mme des Cars, la direction a changé, elle a pu s'appuyer sur les mêmes équipes – notamment vous, messieurs Salagnon et Fousse. La structure n'a pas été décapitée, et il n'y a pas eu de problème de transmission de mémoire.

Toutefois, si je comprends bien, ce n'est pas vous qui avez décidé de repousser le schéma directeur, mais la direction.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

schémas des travaux déjà programmés. Des réflexions étaient notamment en cours à ce moment-là, pour savoir où installer le nouveau département des arts de Byzance et des chrétientés en Orient. »

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

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

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

Au départ, j'ai défendu l'hypothèse du pavillon de Flore. Cet emplacement avait l'avantage de pouvoir être aménagé rapidement, notamment parce que les appartements qu'il abritait étaient faciles à transformer en sanitaires et en base vie. À l'époque, il était impératif d'être prêts pour les Jeux olympiques, car le domaine du Louvre allait accueillir de nombreuses manifestations. En outre, le toit du pavillon de Flore donne une vision complète du domaine. Je me disais que si les systèmes tombaient en panne, ce panorama serait utile.

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

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

La présidente a considéré qu'il fallait faire mieux que le pavillon de Flore, être plus proche de la direction. Nous avons fait des études : parfois un emplacement apparaissait possible, mais il était impossible d'installer une base vie à côté…

Finalement, nous avons trouvé le bon emplacement pour le PCC et les études ont été stoppées. En revanche, le choix fait n'a pas été diffusé. En effet, il devait empiéter sur un espace de bureaux et dans ce cas, il faut toujours prendre le temps d'expliquer ce qui se passe au personnel qui va être déplacé. Quoi qu'il en soit, ce silence n'a pas retardé les choses.

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

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

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

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

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

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

nos faiblesses périphériques, même s'il n'y a pas eu de compte rendu. Je peux vous assurer que le problème était clairement compris.

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

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

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

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

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

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

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

Mme Valérie Forey. À l'époque où je travaillais au Louvre, cela ne s'appelait pas comité de sûreté. Nous avions constitué un groupe permanent de sûreté, d'un format plus restreint que celui adopté ensuite. J'en assurais effectivement le pilotage et l'animation, mais ce groupe était placé sous l'autorité du président de l'établissement, comme l'a rappelé M. Martinez tout à l'heure. C'est à lui que je rendais régulièrement des comptes et l'administrateur général assistait aussi régulièrement à nos réunions.

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

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

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

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

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

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

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

Cela rejoint l'une des questions que vous m'aviez posées. Nous avons toujours demandé au ministère de la culture une certaine parité dans le financement de la politique d'investissement. Il a refusé, estimant qu'elle devait être supportée sur nos ressources propres et malgré nos demandes régulières, cela a toujours été le

cas. Je pense que le secrétaire général du ministère de la culture a dû vous le dire. Je me souviens également très bien être allé à Bercy pour en parler.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

M. le président Alexandre Portier. On sent que c'est un peu à sens unique, du Louvre vers le ministère. J'entends que beaucoup de choses relèvent de la responsabilité du chef d'établissement, mais le Louvre n'est pas un établissement comme les autres. Il accueille 9 millions de visiteurs par an, soit 30 000 par jour – l'équivalent de la population d'une ville moyenne. Ce n'est pas rien, sans compter la position centrale que l'établissement occupe, en plein cœur de Paris, avec des enjeux très divers en matière de sécurité. On peut donc s'attendre à ce que le

ministère – et je dis bien le ministère, pas seulement le ministre – ait un regard particulièrement attentif, parce qu'il ne s'agit tout de même pas d'un musée miniature au fin fond de la campagne.

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

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

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

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

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

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

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

Le schéma directeur des équipements de sûreté a été présenté en raison de l'urgence. Nous avions transmis le rapport de l'INHESJ au ministère et le plan d'action a été évidemment validé, car le ministère est à l'écoute. Mais c'est bien à

l'établissement qu'il appartient de présenter son plan d'investissements par rapport aux besoins et de définir les priorités.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Lorsque nous installons des dispositifs, des cabinets experts travaillent sur le dossier. En revanche, pour les aspects quotidiens de la sûreté, mon interlocuteur privilégié était le haut fonctionnaire adjoint de défense et de sécurité pour le ministère de la culture. Et ce pour une raison assez simple : nous subissions très régulièrement des incidents, des envahissements lors de manifestations, et la grande priorité était de nous protéger contre le risque terroriste.

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

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

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

la saisir en permanence. Elle ne peut pas se substituer aux cabinets professionnels que l'on va choisir pour nous aider à installer des dispositifs.

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

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

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

S'agissant du risque attentat, qui est donc une priorité, nous avons mis en place avec la préfecture un dispositif exceptionnel de formation pour les agents de la direction de l'accueil du public et de la surveillance chargés de l'encadrement sur le terrain. Chaque année, huit à neuf d'entre eux sont ainsi formés par la préfecture de police et par son laboratoire central, notamment par les démineurs. Vision théorique et exercices pratiques leur permettent de mieux évaluer le risque d'attentat et de se préparer correctement.

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

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

n'avais pas envisagé. Les scénarios sur lesquels je travaillais étaient soit une attaque terroriste, soit un vol commis en journée suivi d'une prise d'otages.

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

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

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

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

Tous les ans, on demande aux chefs de service de la Daps, qui sont au contact des opérationnels, quels sont leurs besoins : c'est ce qu'on appelle le « recueil de besoins ». Avec la DRH, on examine les besoins que les agents concernés – environ 600 – ont eux-mêmes exprimés dans le cadre de la procédure d'évaluation et de notation. Puis, toujours avec la DRH, la Daps intègre tout cela dans des tableurs Excel pour essayer de mettre ces différents besoins en adéquation avec nos priorités, nos moyens et nos capacités afin d'établir un projet de plan de formation. Celui-ci est ensuite soumis pour avis aux instances, discuté avec les représentants du personnel et il fait l'objet d'un vote avant d'être mis en place.

Quelles étaient les priorités ? Lorsque j'étais directeur, je le redis, la sécurité incendie a toujours été la priorité absolue. Je préfère me tenir devant vous pour des bijoux volés que pour des morts. Je n'ai jamais remis en cause ce que les pompiers

me demandaient. La deuxième priorité portait sur les formations en lien avec le risque d'attentat ou d'attaque terroriste. Le Louvre a déjà vécu une attaque terroriste : j'étais présent ce jour-là et je sais qu'il faut être formé et attentif. Troisième priorité, l'accueil. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'en améliorant l'accueil, on réduit les incivilités et en réduisant les incivilités, on améliore les conditions de travail très difficiles des agents en contact avec le public. La quatrième priorité est la sûreté, qu'il s'agisse des agents affectés aux PC ou de ceux qui veulent bénéficier d'une formation en ce domaine. La cinquième est le développement des compétences personnelles des agents, notamment afin de les aider à préparer les concours.

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

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

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

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

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

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

M. Alexis Corbière, rapporteur. Revenons au schéma directeur des équipements de sûreté. Lors de son audition du 17 décembre 2025 au Sénat, Laurence des Cars a indiqué : « [C'] est un projet de longue haleine, que plusieurs présidents-directeurs successifs ont souhaité et porté. Il en était déjà question du

temps d'Henri Loyrette et n'avait alors pu aboutir pour des raisons budgétaires. Je l'ai repris à mon tour, en l'amendant, ce que j'assume totalement, sans en retarder la réalisation, nos arbitrages étant intervenus très rapidement en 2022 et 2023. Ce sont des procédures de passation de marchés particulièrement lourdes et complexes ainsi qu'un contexte budgétaire lui-même compliqué, dans l'attente de la décision de la tutelle, qui sont en cause. »

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

17. 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)

La commission auditionne, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), M. Alban Ragani, vice-président et administrateur du Groupement des entreprises de sécurité (GES), et M. Cédric Paulin, secrétaire général* (1).

M. le président Alexandre Portier. Nous poursuivons nos travaux d'enquête avec l'audition de professionnels que notre commission n'a pas l'habitude de recevoir, alors qu'ils sont pourtant des acteurs incontournables du monde culturel : M. Alban Ragani, vice-président et administrateur du Groupement des entreprises de sécurité (GES), principale organisation de la filière sécurité privée, et M. Cédric Paulin, son secrétaire général.

Messieurs, votre audition nous permettra de mieux cerner les modalités d'intervention des sociétés privées de sécurité au sein des sites culturels et patrimoniaux, d'évoquer les probables spécificités attachées à de tels sites en matière de sécurité et de gestion des flux et d'aborder les relations entretenues avec les directions comme avec le personnel de ces établissements.

Cette audition est diffusée en direct sur le site de l'Assemblée nationale ; elle y sera ensuite consultable en vidéo et fera l'objet d'un compte rendu écrit. Elle relève du régime des auditions d'une commission d'enquête, tel que prévu par l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires. Cet article impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(MM. Alban Ragani et Cédric Paulin prêtent successivement serment).

Pourriez-vous nous expliquer les missions de votre organisation, et préciser le cadre juridique et contractuel régissant l'intervention des sociétés de sécurité dans les établissements tels que les musées ?

M. Cédric Paulin, secrétaire général du Groupement des entreprises de sécurité. Le Groupement des entreprises de sécurité privée est une organisation professionnelle patronale représentative – au sens du code du travail. Avec une représentativité de plus de 68 %, elle est la première des quatre organisations patronales de la branche professionnelle, en nombre d'adhérents et de salariés cumulés ; elle est régie par la convention collective des entreprises de prévention et de sécurité.

---

(1) https://assnat.fr/2Kd95u

Comme toute organisation patronale professionnelle, elle remplit trois principales missions. Tout d'abord, elle répond aux questions des adhérents, notamment grâce à la veille réglementaire, juridique et sociale qu'elle assure. Ensuite, en tant que membre de toutes les instances paritaires de la branche, elle anime le dialogue social, traite des thématiques de l'emploi et de la formation, et encadre les NAO (négociations annuelles obligatoires). Enfin, elle répond aux sollicitations extérieures, comme celle de votre commission d'enquête, et fait valoir les propositions du secteur en matière d'évolution législative et réglementaire.

La branche professionnelle est très éclatée – pour ne pas dire atomisée – entre 5 500 entreprises, ce que reflète l'hétérogénéité des 210 adhérents du GES : les plus grands emploient 11 000 à 12 000 agents, quand les plus petits sont des TPE (très petites entreprises) comptant 10 à 15 salariés. Au total, le GES représente 80 000 salariés, quand la branche en compte 200 000 à 210 000, pour un chiffre d'affaires qui a dépassé 11 milliards d'euros en 2023 – ce sont les derniers chiffres fiables disponibles.

Notre profession est réglementée depuis 1983 et régie par le livre VI du code de la sécurité intérieure (CSI). Depuis cette date, une vingtaine de dispositions législatives sont intervenues, la dernière étant la loi du 25 mai 2021 pour une sécurité globale préservant les libertés, qui a apporté de nombreuses évolutions.

Depuis 2012, nous disposons d'une autorité de régulation, le Cnaps (Conseil national des activités privées de sécurité) – l'équivalent de la Cnil pour la sécurité privée, pour le dire vite. Il délivre les autorisations aux personnes morales et physiques – salariés, dirigeants, entreprises, dirigeants d'organisme de formation et dirigeants de service interne de sécurité –, procède à des contrôles sur site et dispose d'un pouvoir disciplinaire.

M. le président Alexandre Portier. Pourriez-vous compléter votre réponse s'agissant des relations que vous entretenez avec les sites culturels et patrimoniaux, en définissant vos modalités d'intervention et en détaillant leurs caractéristiques ?

M. Alban Ragani, vice-président et administrateur du Groupement des entreprises de sécurité. Le GES en lui-même n'entretient pas de relation particulière avec les établissements culturels.

Des entreprises de sécurité interviennent régulièrement auprès des établissements culturels, même lorsque ceux-ci disposent d'un service de sécurité interne. Ainsi, au Louvre cohabitent un service interne de sécurité et une société privée auprès de laquelle certaines missions ont été externalisées.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vos interventions dans les musées présentent-elles des particularités ? Quelles sont les principales missions qui vous sont confiées dans ces établissements : l'accueil, la gestion des flux, la surveillance, la cybersécurité ?

M. Alban Ragani. Notre métier est réglementé et nos missions sont strictement limitées à la sûreté et à la sécurité – et à la sécurité incendie le cas échéant. La réglementation ne nous permet pas de faire de l'accueil, quelle que soit la nature du donneur d'ordre. Nous gérons les flux de personnes, la sécurité périmétrique et la vidéoprotection.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Dans certains établissements, vous pouvez être amenés à gérer la vidéosurveillance. Comment s'organise votre travail dans ce cas de figure ? Cette activité représente-t-elle une part importante de vos interventions ?

M. Cédric Paulin. La nature des prestations et les modalités de leur exécution dépendent spécifiquement du contrat passé entre le donneur d'ordre et le prestataire ; le périmètre d'application diffère en fonction des donneurs d'ordre.

Les prestations d'accueil et de cybersécurité sont exclues des activités exercées par les sociétés de sécurité privée. Leurs missions recouvrent les activités de surveillance humaine, la gestion et la surveillance des flux, le contrôle des accès, la levée de doute, la télésurveillance et la vidéoprotection.

Dans le cas du cambriolage du Louvre, j'ignore si les personnes responsables du visionnage des images de surveillance appartenaient au prestataire de sécurité ou au service interne de sécurité du musée. Dans les entreprises de sécurité privée, tous les agents ont suivi une formation initiale, qui porte notamment sur le visionnage d'images en dehors de la voie publique ou aux abords immédiats de l'établissement ; dans ce dernier cas, une autorisation exceptionnelle de visionnage sur la voie publique doit être délivrée.

M. Alexis Corbière, rapporteur. En vertu de votre expérience, vous est-il possible de faire valoir votre expertise pour formuler des conseils de nature à modifier un marché ? Dans l'affirmative, dans quel cadre ces conseils sont-ils formulés ? En avez-vous déjà donné à des établissements culturels tels que le Louvre ?

M. Alban Ragani. N'étant pas prestataires auprès du Louvre, nous ne pouvons pas répondre le concernant.

Je suis moi-même prestataire de sécurité privée et je vous confirme qu'apporter un maximum de renseignements à un client, pour l'amener à évoluer, fait partie de nos prérogatives ; notre métier consiste bien à produire une expertise en matière de sécurité privée.

Cependant, nous sommes tributaires des moyens mis à notre disposition pour concrétiser nos recommandations, et notre métier n'est pas toujours suffisamment pris au sérieux. Même lorsque nous produisons des audits de sécurité, ils ne sont pas toujours appliqués, pour des raisons financières, culturelles ou morales.

Dans le cadre des marchés publics, les contrats de travail sont transférés d'une société à l'autre lorsque le prestataire change ; par conséquent, nos agents exercent dans les centres culturels et les musées souvent depuis des années et ont une très bonne connaissance des lieux, qui leur permet d'exercer cette prérogative. Toutefois, la décision appartient au client et non au prestataire.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Si vous identifiez une faille ou une déficience dans le système de sécurité d'un client, comment se matérialise votre intervention ? Par un échange oral ou par une correspondance écrite avec la direction ? Quels sont les usages, dans votre profession ?

M. Alban Ragani. C'est ce que nous appelons la main courante, informatique ou écrite. Pendant longtemps, elle a pris la forme d'un cahier d'échanges, présent dans tous les PC sécurité, sur lesquels étaient notés, au fil de l'eau, tous les problèmes qui survenaient et toutes les remontées de terrain de nos agents – une porte coupe-feu restant ouverte toute la journée, par exemple. Des logiciels ont désormais remplacé les supports papier pour effectuer ces remontées d'information quotidiennes.

Par la suite, des réunions mensuelles, trimestrielles ou semestrielles sont organisées – suivant ce que prévoit le marché –, au cours desquelles nos encadrants relayent ces informations et font, le cas échéant, évoluer l'organisation ou les pratiques. J'ignore à quelle fréquence ces réunions ont lieu au Louvre, mais en tout état de cause, le lien est permanent.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Prenons un exemple théorique : dans le cadre d'un marché avec un grand établissement, un agent remarque que la vidéosurveillance est déficiente. Est-ce qu'il alerte directement la direction de l'établissement ou fait-il remonter le problème à sa propre hiérarchie, au sein de la société de sécurité privée ?

M. Alban Ragani. Nos agents remontent systématiquement ces informations, surtout en matière de vidéoprotection – si trois cameras seulement fonctionnent sur un total de dix, par exemple –, mais la décision de faire ou de ne pas faire appartient au client. Nous identifions les problèmes au quotidien, mais c'est le financier qui décide d'y remédier ou pas.

Nos agents travaillent toute la journée et font remonter ces informations : c'est leur métier. Si des caméras ne fonctionnent pas, ils l'écriront chaque jour dans la main courante pour en informer le client.

M. Alexis Corbière, rapporteur. L'usage consiste donc à signaler tout matériel déficient dans cette main courante ; il appartient ensuite au client de décider d'y remédier.

Cette main courante est-elle un document écrit circulant entre la direction et le prestataire de sécurité ?

M. Cédric Paulin. Nous disposons désormais de logiciels de main courante : les agents consignent les événements ou les alertes dans des documents informatisés et horodatés, qui sont transmis aux clients.

L'obligation de conseil des prestataires de sécurité privée figure dans leur code de déontologie – qui a une valeur réglementaire. Cette obligation correspond à un conseil permanent et quotidien au client, qui permet de formuler des alertes. Les prestataires peuvent également apporter des conseils dès le début d'une prestation.

Avant la prestation elle-même, un travail d'audit et de conseil en sécurité sûreté peut également être mené, mais pas nécessairement par des sociétés de sécurité privée. Ces audits peuvent porter sur l'adaptation des prestations aux spécificités d'un lieu et proposer un équilibre entre des prestations humaines et des outils technologiques.

M. le président Alexandre Portier. Si je comprends bien, pendant une prestation, lorsque vous constatez des défaillances, vous pouvez donc aller au-delà du constat et formuler des recommandations ?

Une entreprise de sécurité privée peut-elle aller jusqu'à dire que les moyens matériels et techniques mis à sa disposition ne lui permettent pas d'assurer sa mission correctement ? En d'autres termes, peut-elle ainsi dégager sa responsabilité ?

M. Alban Ragani. C'est possible dans des cas très particuliers, mais nos prestations demeurent inscrites dans un cadre économique.

Le sujet est sensible et la limite est très difficile à fixer : jusqu'où peut-on aller pour alerter son client ? S'il existe un risque avéré pour la sécurité des personnes, les agents eux-mêmes se mettent en retrait. Ce ne sera évidemment pas le cas pour une caméra déficiente, qui fera l'objet d'un signalement dans la main courante.

Sur certains sites, les mains courantes sont encore au format papier ; on y écrit en rouge ce qui est grave, en vert ce qui mérite une certaine attention et en noir le reste. Les clients, en ouvrant la main courante le matin, ont ainsi une vision immédiate des problèmes et de leur degré d'importance. Dans la plupart des sites, des logiciels de main courante envoient directement aux services concernés des e-mails ou des SMS, en fonction de l'importance des problèmes.

M. le président Alexandre Portier. Vous nous avez parlé de matériels et de techniques, mais l'une des principales richesses du secteur de la sécurité privée, ce sont les agents présents sur le terrain.

Les sites muséaux et patrimoniaux, ou culturels au sens large, appellent-ils des parcours de formation spécifiques pour les agents de sécurité ?

M. Cédric Paulin. À notre connaissance, non. Du point de vue réglementaire *stricto sensu*, puisque les contenus de la formation sont déterminés par un arrêté du ministère de l'intérieur, qu'il s'agisse de la surveillance humaine, des agences cynophiles ou de la vidéoprotection, il n'y a aucune spécificité pour les sites tels que les musées. Il n'y en a pas non plus pour les hôpitaux. C'est une formation générique, centrée notamment sur la gestion des conflits ainsi que sur les capacités d'évacuation et d'alerte.

Il y en a une pour les centres commerciaux, où les agents exercent le métier d'agent de sécurité magasin arrière-caisse, qui consiste à prévenir et à détecter les vols. Hormis ce cas, les 175 heures de formation initiale n'incluent aucune formation spécifique aux musées.

Il peut exister, à la demande du secteur donneur d'ordre, des formations complémentaires allant au-delà de la réglementation. C'est le cas pour les sites sensibles, industriels notamment, et pour les réseaux de transport. Dans les dernières années, de telles formations ont été créées, toujours à la demande du donneur d'ordres ou d'organisations de donneurs d'ordres. À ma connaissance, les musées n'ont jamais entrepris une telle démarche.

M. Alban Ragani. Une formation supplémentaire n'est pas nécessaire pour les centres culturels et les musées car les agents de sécurité privée y exercent leur métier de base. Si vous êtes sur un site industriel ou nucléaire, on vous demandera d'assurer des missions spécifiques, par exemple en matière de sécurité incendie. En revanche, ce qu'on apprend pendant les 175 heures de formation est largement suffisant pour travailler dans un musée ou dans un hôpital. C'est pourquoi nous n'avons pas créé de modules spécifiques. Ceux-ci existent pour la sécurité incendie, le nucléaire ou le transport de fonds et de valeurs.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Certes, mais on constate, depuis quelques années, qu'il se passe des choses particulières dans les musées. Je pense notamment aux initiatives militantes, qui ne se déclinent pas de la même façon dans un hôpital. Est-ce à dire, à moins que j'interprète mal ce que vous dites, que l'établissement lui-même ne prend pas le temps de compléter les 175 heures de formation initiale ? Le musée d'Orsay, par exemple, n'explique donc pas quel genre d'œuvre il présente, ne serait-ce que pour que l'agent anticipe un peu le type de public qui peut venir et y porte une attention particulière ?

Les musées présentent souvent des caractéristiques propres. Ils peuvent ainsi recevoir beaucoup d'étrangers. Le problème ne se pose pas à l'hôpital, où tout le monde parle français. Ces spécificités ne devraient-elles pas être prises en compte dans la formation ?

M. Alban Regani. Celle-ci incombe à l'établissement. Le métier d'agent de sécurité est réglementé et unique : la gestion de conflits, qu'il s'agisse de militants écologistes dans un musée ou d'agriculteurs qui cherchent à s'introduire quelque part, est la même.

Quant à en savoir plus sur les œuvres exposées dans un établissement, sans vouloir présenter notre métier de façon réductrice, l'agent de sécurité est là pour assurer la sécurité du lieu, pas pour connaître les œuvres. Il est là pour identifier les points sensibles du lieu, pour effectuer sa mission première ; ça s'arrête là.

Libre au donneur d'ordres de compléter la formation, d'autant que notre convention collective prévoit une formation obligatoire des agents de sécurité sur site, en plus de la formation générale, légale, permettant d'obtenir le TFP-APS (titre à finalité professionnelle d'agent de prévention et de sécurité). Si nous, société prestataire, envoyons demain un agent au musée d'Orsay, il recevra une formation sur site qui lui en présentera les particularités.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Cette formation, est-elle un peu codifiée ? Est-ce un simple usage ou s'agit-il d'une obligation réglementaire ? Outre la formation que vous dispensez en tant que professionnels, le site s'engage-t-il à dispenser une formation particulière ?

Comprenons-nous bien : je ne demande aux agents d'avoir une connaissance des œuvres. Ils n'en sont pas moins des hommes que j'imagine intelligents, ayant de la culture, et capables de comprendre qu'une œuvre majeure va attirer beaucoup de monde. Il peut être intéressant, pour des questions de sécurité, qu'ils soient alertés, dans le cadre de moments particuliers, sur l'importance de telle ou telle œuvre, qui est à voir ou qui ne l'est plus.

M. Alban Regani. Nous sommes tout à fait d'accord sur ce point, mais nous, prestataires de service, sommes affectés à des missions de sécurité. La surveillance des œuvres – je pense que tel est le cas au Louvre –, relève en général d'un service interne, dont les agents sont formés à cet effet. Quand on fait appel à une société de sécurité privée, on la confine à certaines missions ; le reste est fait par d'autres personnes.

Pour répondre à votre question, qui est légitime, c'est le client qui décide, dans son cahier des charges, du nombre d'heures de formation supplémentaires qu'il souhaite dispenser. Dans les hôpitaux, la formation complémentaire est de 80 heures. L'hôpital demande à l'agent de travailler en binôme pendant 80 heures pour acquérir la connaissance du site.

Dans un musée, c'est exactement la même chose. Je ne connais pas les cahiers des charges des musées que nous avons évoqués, mais ils comportent sûrement des formations spécifiques aux sites, qui sont demandées par le client si un nouvel agent y intervient.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous avez sans doute évoqué les 80 heures de formation dans l'hôpital parce que vous connaissez bien la question. Il serait intéressant de comprendre pourquoi, le cas échéant, les musées ne prévoient pas un volume horaire de formation spécifique.

M. le président Alexandre Portier. En termes de gestion de site, qu'est-ce qui s'approche le plus d'un grand musée avec des œuvres prestigieuses ? Un centre commercial ?

M. Cédric Paulin. Non. En préparant cette audition, nous nous sommes posés la question des risques et, concrètement, de ceux inhérents aux agressions. Il y en a dans les centres commerciaux, dans les hôpitaux et un peu dans les réseaux de transport. Au cours des dernières années, c'est pour ces lieux qu'un effort a été accompli par les donneurs d'ordres et, parfois, de manière très volontaire, par les prestataires, pour organiser des formations supplémentaires.

La sécurité d'un musée est spécifique et il n'y a guère de site qui s'en rapproche. Ainsi, on ne s'attend pas à voir surgir des incivilités entre individus. Les actes militants relèvent d'une autre catégorie. Tout dépend des postes occupés par les agents de la société prestataire de service. Il n'est pas certain qu'ils soient à l'intérieur des salles concernées. Nous ignorons si la sécurité privée, au Louvre, intervient dans les salles elles-mêmes. Notre capacité d'explication rencontre ici ses limites.

M. le président Alexandre Portier. Cela va de soi. Nous en restons aux questions générales pour essayer de bien comprendre les principes. Pour résumer, il y a dans les musées, en matière de risques, une combinaison particulière entre la gestion des flux et la protection des visiteurs et des œuvres. On ne trouve cette alchimie dans aucune autre catégorie d'établissements. Les besoins des musées sont spécifiques.

M. Alban Regani. Si l'on devait établir une comparaison, ce serait avec l'événementiel, où il faut aussi gérer des flux de personnes qui changent totalement et en permanence, et contrôler les accès.

Nous nous sommes demandé si les salles au Louvre étaient surveillées par des agents de sécurité privés. En toute honnêteté, il nous semble incroyable que des agents de sécurité formés aient pu laisser faire une chose pareille. Des agents de sécurité privés, formés, auraient été beaucoup plus efficaces.

C'est en tout cas ce que nous enseigne notre expérience. Nos agents sont formés. Ils sont habitués à vivre des moments intenses, éventuellement très compliqués, de gestion de conflits, d'attaques, voire d'attaques à main armée, notamment dans des centres commerciaux. Ils sont formés pour ça. Nos agents dans les musées, comme lorsqu'ils travaillent dans l'événementiel, assurent la gestion des flux et les contrôles d'accès, et non la sécurité des œuvres.

M. Alexis Corbière, rapporteur. C'est précisément sur ce point que je comptais poursuivre l'échange. Au lendemain du cambriolage du Louvre, le GES a publié un communiqué de presse – peut-être l'avez-vous rédigé – où l'on peut lire la phrase suivante : « Le cambriolage du Louvre n'est pas seulement un vol. C'est le symptôme d'une sécurité française bridée par sa propre réglementation. »

Vous venez de nous dire que des agents de sécurité privés auraient fait différemment. Qu'entendez-vous par là ? Comment doit-on comprendre ce communiqué ? Qu'est-ce qui bride la sécurité ? Qu'est-ce que des agents privés auraient fait différemment ?

Pour ma part, je considère que, dans leur mission, les agents du musée du Louvre ont été irréprochables, parce qu'ils ont assuré la sécurité des visiteurs, ce qui est la règle numéro un. Notre commission ayant pour objet de faire des préconisations, si vous pensez que certains points de la réglementation doivent évoluer, nous sommes preneurs de votre regard et de vos critiques éventuelles.

M. Cédric Paulin. Ce qui bride la sécurité, dans la réglementation, c'est une forme de double standard entre la sécurité privée prestataire de service et les services internes de sécurité des établissements publics. Nous avons identifié deux problèmes.

Le premier, c'est le niveau de formation. En sécurité privée, pour obtenir sa carte professionnelle, il faut suivre 175 heures de formation, en surveillance humaine, et 148 heures derrière un écran. Pour un transporteur de fonds, c'est plus.

Nous dispensons une formation initiale obligatoire et certifiante, enregistrée auprès de France Compétences et contrôlée – les règles se sont même durcies : au moins, on sait où on met les pieds quand on devient agent de sécurité privée. Tel n'est pas forcément le cas, à notre connaissance, pour les agents publics, pour lesquels, après un rapide examen, nous n'avons trouvé aucune certification en matière d'accueil et de surveillance.

Cela m'amène au second problème. 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.

« Bridée » n'est peut-être pas le bon mot, mais faire évoluer la réglementation ne serait pas inutile. Notre communiqué visait à dénoncer ce double standard au détriment de la sécurité privée, qui comporte des règles de formation et d'exclusivité d'activité que l'on peut parfois juger trop strictes, mais dont on se réjouit qu'elles le soient lorsqu'il s'agit de sécuriser correctement un établissement et que l'on se rend compte que cela a évité des problèmes. L'idée est de segmenter l'activité. Chacun doit savoir qui fait quoi et nul n'empiète sur la mission d'autrui.

Il y a sans doute, entre la sécurité privée, prestataire de service, et les représentants de la force publique – gendarmes, policiers, policiers municipaux –, un espace pour des fonctionnaires ou des contractuels assurant la sécurité des établissements publics, recevant ou non du public, n'ayant pas les mêmes

formations ou les mêmes caractéristiques opérationnelles. Cette zone n'est pas grise, mais elle pourrait, sous réserve de vérification, gagner en professionnalisation et en réflexion.

Si je devais comparer les musées à un autre secteur sous l'angle de la sécurité, je m'arrêterais sur les lieux sensibles tels que les sites nucléaires, où la première sécurité à assurer est celle de l'objet, qui est la matière fissile, avant celle des personnes. Les services de sécurité privée internes, qui en sont chargés, ont pour mission d'assurer la sécurité du bien avant même celle des personnes. À ma connaissance, c'est un cas de figure unique. Il faudrait se renseigner sur l'application de cette doctrine.

M. le président Alexandre Portier. La particularité des musées est qu'il faut y protéger les deux, visiteurs et objets d'art. Toute la difficulté est de parvenir à un équilibre entre les deux, ce qui est rare. Dans une bijouterie, il y a des objets précieux mais les flux, par définition, ne sont ni de même nature ni de même volume que dans un musée.

En tant que professionnels, avez-vous observé une évolution récente des risques ou des modes opératoires visant les musées au cours des dernières années ?

M. Alban Regani. Au cours des dernières années ou depuis le cambriolage du Louvre ? Je vais parler un peu plus franchement. Comme souvent dans notre pays, on agit quand il s'est passé quelque chose. Des audits ont été menés par le passé pour identifier les failles. Malheureusement, il n'en a pas été tenu compte.

Ces situations, il y a parfois des mois, voire des années, que nos agents de sécurité privée les redoutent. Et ils font des préconisations. Peut-être y prêtera-t-on attention, maintenant. Comme souvent, on attend qu'il y ait un problème pour tenir compte des rapports transmis par notre personnel, mais aussi celui des établissements où nous travaillons, car les agents se parlent entre eux. Il faut qu'un malheur arrive pour qu'on agisse.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Les professionnels constatent une évolution de la menace : ce sont moins les œuvres qui sont visées désormais que la matière dont elles sont faites. Certains musées se trouvent davantage exposés qu'auparavant – par exemple, ceux qui ont des collections de porcelaine chinoise. Alertez-vous vos agents à ce sujet, dialoguez-vous avec les établissements concernés ?

M. Alban Ragani. Nous sommes des prestataires de services : si nous sommes dans les lieux, nous nous remettons tous en cause. L'évolution de la menace est une réalité et l'on peut faire un parallèle avec le développement de la délinquance dans les petits villages. Il n'y a pas que les musées qui soient concernés. Les églises le sont aussi, en Bretagne par exemple, parce qu'elles sont sans surveillance : on n'aurait jamais imaginé devoir protéger des statuettes. Une nouvelle forme de délinquance apparaît autour de ces objets car il est assez facile d'en obtenir des millions d'euros, tout en prenant moins de risques que dans d'autres types de vols.

Nous qui sommes sur le terrain, nous avons conscience de cette réalité. Il va falloir que la sécurité privée soit davantage présente sur le terrain mais ce sera toujours au donneur d'ordres de décider de faire appel ou non à une société de sécurité privée dans son musée de Lorient ou de Port-Louis.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ma question était : apportez-vous une expertise à vos clients à ce sujet ? Les alertez-vous sur l'évolution de la menace et l'augmentation des risques auxquels ils sont exposés ?

M. Alban Ragani. Notre rôle consiste précisément à leur apporter cette expertise. Je n'ai pas de musée parmi mes clients mais j'ai discuté de longues heures avec des collègues qui en ont. Tous ont remis en cause leur service et réinterrogé leurs agents. Le musée n'était pas l'endroit où l'on imaginait qu'il faudrait être sur ses gardes aujourd'hui, compte tenu de ce qui se passe par ailleurs dans notre pays. Mais un événement a réveillé tout le monde, incitant à se poser les bonnes questions. Je pense que de nombreuses réunions ont eu lieu pour réexaminer ce qui est consigné dans les mains courantes depuis plusieurs années, identifier les points faibles et envisager des améliorations.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous aimerions des éléments matériels relatifs à ces réunions, dont vous ne semblez pas absolument certain qu'elles aient eu lieu.

En tant que professionnel, quel retour d'expérience tirez-vous du vol survenu au Louvre le 19 octobre dernier ? Vous n'avez pas totalement répondu à ma question tout à l'heure : vous avez indiqué que des agents formés auraient fait différemment, mais qu'entendez-vous par là ? Encore une fois, il ne s'agit pas de critiquer les agents du Louvre.

M. Alban Ragani. Nous ne sommes pas là pour donner des leçons, effectivement. Je pense que ce qui a été fait a été bien fait, mais qu'on peut toujours mieux faire. Quoi qu'il en soit, je ne vais pas faire une expertise ici.

Ce qu'il me semble important de souligner, c'est ce que vivent au quotidien les sociétés de sécurité privées ; cela ressemble à « Fais ce que je dis mais pas ce que je fais. » Nos agents sont criblés plusieurs fois au cours de leur carrière professionnelle : on leur demande d'être à la fois très bien formés et blancs comme neige, tandis que ceux des services de sécurité interne, eux, sont très peu formés – à notre connaissance en tout cas. D'ailleurs, nous sommes preneurs d'informations à ce sujet car c'est une vraie question pour nous. Dans n'importe quelle profession, une personne formée est sûrement plus compétente. Et si tout le monde peut faire notre métier, ce n'est plus la peine que nous formions nos agents.

Les choses auraient pu être mieux faites car, vu de l'extérieur, il y a eu une défaillance. Les personnes présentes auprès des objets ne sont sans doute pas assez bien formées alors que, dans le même temps, les agents qui gèrent les flux à l'entrée du musée doivent l'être parfaitement et se recycler tous les trois ans. L'État nous demande d'être extrêmement pointilleux mais, dans la fonction publique, les

manières de faire sont différentes : un CV, une formation – ou pas – et voilà. Pourtant, nous faisons le même boulot. Si les agents avaient été formés, peut-être les choses auraient-elles été faites différemment.

Si vous me demandez à moi, Alban Ragani, ce que j'aurais fait, je vous répondrai que j'aurais fait ce qu'il ne faut pas faire. 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. C'est mon avis personnel.

M. Cédric Paulin. Il y a d'abord la formation initiale et obligatoire, au cours de laquelle on apprend la légitime défense, la gestion des conflits en mode dégradé et en mode normal, etc. Une partie est contextualisée, par exemple pour les magasins – là où l'on trouve le plus grand nombre d'agents de sécurité privée.

Il y a ensuite la formation sur site, qui n'est pas réglementée par le ministère de l'intérieur mais totalement contextualisée selon les particularités du site, comme la présence d'œuvres.

Entre les deux, il peut y avoir des formations supplémentaires non réglementées, certifiantes ou non, décidées par le secteur en lien avec les donneurs d'ordres. Depuis trois ou quatre ans, face à la montée des violences sexuelles et sexistes – mais indépendamment d'un fait divers particulier –, des formations ont été créées pour les agents des transports publics de voyageurs.

Dans les hôpitaux, on est dans un entre-deux. Les donneurs d'ordres et les prestataires de services sentent que la formation sur site n'est sans doute pas suffisante et qu'il manque des éléments qui, sans devoir figurer dans la formation initiale obligatoire, pourraient faire l'objet d'une formation intermédiaire. Mais cette prise de conscience, nécessaire pour que soient mises en place les formations, n'est pas facile à obtenir. Dans les établissements scolaires, elle a eu lieu. Des drames se sont produits, et tout le monde essaye de trouver des solutions.

Je sais qu'une étude européenne a été lancée il y a un an ou deux sur la sécurité des biens culturels et cultuels mais je n'en connais pas les conclusions. C'est, à ma connaissance, la seule démarche témoignant d'une prise de conscience des enjeux de sécurité dans ce secteur qui ne soit pas liée au vol du Louvre ou à un autre incident particulier. Je ne saurais vous dire ce qui a provoqué le lancement de cette réflexion.

M. le président Alexandre Portier. On peut imaginer que l'efficacité d'un dispositif de sécurité est liée à la connaissance du terrain, donc à la stabilité des effectifs. Les entreprises de sécurité privée ne sont-elles pas confrontées à des difficultés de fidélisation ?

M. Alban Ragani. C'est effectivement le problème principal auquel est confronté notre métier.

Le secteur de la sécurité privée a besoin d'être aidé car, pour fidéliser les agents, il a fait des efforts extraordinaires qui le mettent aujourd'hui en grande difficulté : les salaires ont augmenté de près de 20 % en l'espace de quatre ans. Aucune autre branche n'a accordé de telles augmentations. Nous avons voulu nous détacher du Smic car les agents peuvent être tentés d'aller travailler ailleurs, au McDo' par exemple, pour faire un métier moins dangereux.

Malheureusement, le Smic a été relevé lui aussi, si bien qu'en dépit de l'augmentation d'il y a quatre ans, nos salaires ne sont toujours qu'à 7 ou 8 % au-dessus. Ce n'est pas rien, sachant que le problème ce sont les donneurs d'ordres et que, parmi eux, l'État choisit toujours le moins-disant dans les appels d'offres. Tant que cela continuera ainsi, les entreprises devront se serrer la ceinture et ne pourront donner plus à leurs agents. C'est le problème de notre métier depuis vingt ans. L'une des plus grosses sociétés du secteur, prestataire du Louvre et reconnue pour sa politique sociale, connaît elle-même un turnover important.

Schématiquement, nos agents sont payés au Smic tout en étant davantage contrôlés que les policiers : avant de leur donner leur carte professionnelle, on va vérifier qu'ils n'ont pas volé un vélo à l'âge de 12 ans ou dépassé un jour de 0,1 g le taux d'alcoolémie autorisé. Le tout pour le Smic ! Forcément, les gars vont ailleurs.

Grâce aux formations mises en place, nous avons réussi à professionnaliser le métier. Aujourd'hui, nos 210 000 agents sont plus nombreux sur le terrain que les policiers et les gendarmes, mais l'État continue de nous considérer comme des sous-traitants du continuum de sécurité. Nous sommes aussi puissants que la police et la gendarmerie sans en avoir aucune prérogative. Nos agents sont sur le terrain tous les matins, tous les soirs, toutes les nuits, mais on ne s'appuie pas sur nous. Comme il y a vingt ans, on nous prend encore pour des sociétés de margoulins auxquelles on ne pourrait pas faire confiance. Pourtant, le Cnaps (Conseil national des activités privées de sécurité) fait son travail et contrôle très bien nos métiers, dans le cadre d'une réglementation parfaitement adaptée.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je vous laisse libre de ce plaidoyer en faveur des agents de votre profession, dont nous ne doutons pas de la qualité ! Je ne crois pas, néanmoins, que l'on va embêter quelqu'un parce qu'il aurait volé un vélo à l'âge de 12 ans. Et l'on peut concevoir que les citoyens tiennent à ce que l'on ne confie pas à des gens violents une mission de sécurité. Il faut trouver un point d'équilibre.

Je n'entrerai pas dans le débat sur la smicardisation, qui n'est pas l'objet de cette audition, mais je rappelle que le secteur réalise 11 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

D'après une enquête administrative, « à trente secondes près, les agents de la société Securitas ou les policiers à bord de la voiture de police auraient pu empêcher la fuite des voleurs ». Peut-être est-ce une interprétation abusive, mais on

peut imaginer qu'il y a eu un défaut de coordination. Qu'en pensez-vous ? Vous qui êtes expérimentés, que conseillez-vous pour y remédier ? Plaidez-vous pour des relations plus étroites entre la police et les entreprises de sécurité ? Je ne dis pas que nous retiendrons vos propositions, mais n'hésitez pas à profiter de notre commission pour évoquer les évolutions réglementaires que vous appelez de vos vœux.

M. Alban Ragani. Je commencerai par un petit aparté : la sécurité privée fait 11 milliards de chiffre d'affaires, monsieur Corbière, mais sa marge n'est que de 1,3 %. Si les salaires sont bas, c'est parce qu'on n'aide pas les sociétés à augmenter leurs marges.

M. Alexis Corbière, rapporteur. En tant qu'élu de Seine-Saint-Denis, je sais que les agents qui travaillent dans la sécurité privée sont très « ubérisés » et précarisés. Ils font un travail difficile, dans des conditions difficiles, à des horaires difficiles. Vous avez raison de défendre leur honneur et leur dignité : ils mériteraient d'être mieux payés, même si ce n'est pas le sujet aujourd'hui.

M. Alban Ragani. Il est important de le dire.

J'en viens à votre question. En parlant d'un éventuel défaut de coordination, vous avez tout dit. Je l'évoquais il y a quelques instants : 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.

Nous souhaitons pouvoir peser davantage sur les décisions et être intégrés aux réunions. Il ne faut pas que les prérogatives accordées aux agents de sécurité privée soient décidées dans une réunion entre la police, les services internes et la direction du Louvre. Les 210 000 agents de sécurité présents sur le terrain tous les jours ont une expertise. Ils sont dans les centres commerciaux ou les musées tous les jours ; ils voient les choses, ils savent reconnaître les changements de comportement suspects. Dans le cadre d'autres mandats, j'incite régulièrement les préfets à faire appel à la sécurité privée pour leurs réunions sur la sécurité et la délinquance.

Vous l'avez dit : c'est sans doute une mauvaise coordination entre tous les services qui explique la réussite du casse du Louvre, et rien d'autre. Si les choses se sont jouées à trente secondes, c'est qu'il n'y a qu'un détail à régler.

M. Cédric Paulin. Certains centres commerciaux ou musées privés ont des services internes de sécurité soumis aux obligations de la sécurité privée : les agents ont une carte professionnelle et ils suivent la même formation initiale obligatoire que les agents de sécurité privée externes.

Les agents de la sécurité interne du Louvre, quant à eux, travaillaient conjointement avec la sécurité privée sans avoir eu le même parcours. Nous ne savons pas, cependant, qui était où à quel moment ; sans doute le savez-vous mieux que nous.

Quand plusieurs acteurs aux prérogatives différentes sont présents dans un même lieu, il est probable qu'en cas de problème, un défaut de coordination soit en cause. Ce que l'on ne sait pas, c'est si ce défaut était structurel ou conjoncturel.

M. le président Alexandre Portier. Voyez-vous la surfréquentation des musées comme une bonne nouvelle pour vos entreprises, ou bien tirez-vous la sonnette d'alarme face à un phénomène qu'il faudrait selon vous réguler ?

M. Alban Ragani. D'un point de vue mercantile, plus il y a de marchés, plus un chef d'entreprise est heureux. Mais ensuite, il faut bien faire son travail – et là, on voit quelles sociétés de sécurité sont sérieuses ou non.

Aujourd'hui, la réglementation ne fixe pas le nombre d'agents nécessaire dans un musée en fonction des flux. Le problème, en effet, n'est pas le flux mais la surfréquentation. C'est la réglementation relative à la sécurité incendie qui détermine le nombre maximal de personnes pouvant être accueillies ; à partir de là, il faut calculer le nombre d'agents nécessaires pour assurer leur sécurité.

Ensuite, je dirais que plus il y aura de marchés, plus le métier sera représenté. Nous avons la capacité à répondre aux demandes, ce n'est pas un problème. On l'a vu pendant les Jeux olympiques, qui avaient suscité de grandes inquiétudes. C'est ce qui nous met en colère : nous avons assuré, nous avons fait ce qu'il fallait, mais nous restons des sous-traitants de la fonction publique.

M. le président Alexandre Portier. Nous vous remercions pour la clarté et la richesse de nos échanges, qui nous ont permis d'aborder un angle important de notre commission d'enquête. Nous avons évoqué nombre de points du questionnaire mais nous vous remercions par avance des réponses supplémentaires que vous pourrez y apporter par écrit ; n'hésitez pas à nous transmettre toute précision que vous jugeriez utile.

18. Audition de Mme Rachida Dati, ministre de la culture (23 février 2026 à 16 heures 30)

La commission auditionne, à huis clos, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), Mme Rachida Dati, ministre de la culture.*

M. le président Alexandre Portier. Merci, madame la ministre, de vous être rendue disponible dans cette période chargée. L'audition se déroule à huis clos afin d'en rester au sujet qui nous occupe, la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées.

Ayant auditionné un grand nombre d'acteurs, nous avons recueilli un large spectre de réponses. Aujourd'hui, nous voudrions connaître votre regard de ministre de la culture sur la situation du Louvre, mais pas seulement : au-delà, nos travaux d'enquête doivent permettre d'identifier les éventuelles défaillances des politiques publiques, d'améliorer les politiques patrimoniales et de renforcer la sécurité des musées, et cela à l'échelle nationale.

Nous ne sommes pas un tribunal. Certes, notre enquête a débuté avec le vol du Louvre, qui a ému beaucoup de Français et bien d'autres, partout dans le monde, qui ont eu le sentiment qu'une partie de l'histoire de France et, au-delà, de l'histoire de la culture, avait été menacée. Cependant, nous ne sommes pas là pour nous substituer à la justice ni à la police ; nous voulons déterminer comment construire un système culturel et patrimonial plus fort, à même d'éviter de tels drames.

Pour commencer, nous voudrions comprendre ce qui s'est passé le 19 octobre, mais aussi un peu avant et un peu après. Vous vous êtes mobilisée très rapidement. Pourriez-vous retracer le fil des actions que vous avez entreprises ?

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

(Mme Rachida Dati prête serment.)

Mme Rachida Dati, ministre de la culture. Lors de ce vol spectaculaire, qui a ému la France entière et bien au-delà – vous avez raison de le rappeler –, je suis arrivée sur les lieux très rapidement, presque en même temps que la police et avant les services spécialisés. En effet, j'étais à proximité lorsque j'ai été informée.

Le Louvre est le plus grand musée du monde et, à raison, une fierté française, ce qui explique la mesure du choc collectif qu'a provoqué l'événement et l'ampleur des explications attendues. Cette audition me donne l'occasion de revenir en détail sur ce qui s'est passé et sur les leçons que nous en avons tirées.

On constate premièrement que la sûreté des musées est devenue un enjeu culturel à part entière. Ce n'était pas le cas avant : pendant des années, la sécurité des bâtiments et des œuvres n'était pas une priorité. Parce que la transmission de notre patrimoine aux générations futures constitue l'un des cœurs de mission du ministère de la culture, il a le devoir essentiel d'en assurer la préservation.

Deuxièmement, dans un contexte de menace terroriste et de covid, nous nous sommes attachés à la sécurité des publics. Ce sont eux que la mission sécurité vise au premier chef, en oubliant les œuvres, les bâtiments, lesquels sont souvent eux-mêmes des œuvres patrimoniales, à l'instar du Louvre.

Troisièmement, si la fréquence des vols n'augmente pas, les modes opératoires ont changé. Les musées, comme les bijouteries, sont devenus la cible d'une criminalité toujours plus organisée, violente et rapide. D'ailleurs, les vols nocturnes laissent place aux braquages en plein jour, parfois armés et en présence de visiteurs. Ce phénomène ne date pas du cambriolage du Louvre : le ministère avait déjà alerté les établissements publics sur cette nouvelle forme de menace après le cambriolage du musée Cognacq-Jay en 2024.

Nous devons adapter notre réponse en conséquence. Cela implique de renforcer les moyens de la mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit (Missa), seule de son genre au sein d'un ministère de la culture, en Europe. Il faut également instaurer des visites systématiques de contrôle de ses experts dans les musées et les monuments, selon une périodicité à déterminer. Par ailleurs, la réalisation des travaux qu'ils prescriront doit devenir obligatoire. D'autres mesures feront suite au rapport que le député Christophe Marion m'a remis le 20 février – je salue son travail. Toutes ses propositions seront mises sur la table ; certaines devront être expertisées.

Un groupe de travail a aussi été créé par la directrice générale des patrimoines et de l'architecture, ici présente, en novembre 2025. Il doit définir un plan d'action visant à améliorer la sûreté des musées.

Dix-sept mesures sont déjà en cours de déploiement pour refonder en profondeur la politique de sûreté du musée du Louvre. Une gouvernance spécifique sera instituée, avec un coordonnateur sûreté placé auprès de la présidence – jusqu'à présent, la sûreté était partagée entre toutes les directions. Un comité de pilotage de sûreté associera la préfecture de police. Des dispositifs anti-intrusion seront installés. La cartographie des risques, en cours d'actualisation, aboutira dans les prochaines semaines. Enfin, la formation des agents au vol et à l'intrusion sera renforcée et, surtout, rendue obligatoire – elle était très faiblement dispensée.

La sûreté de nos musées constitue un enjeu global, que nous devons penser en lien permanent avec les organisations syndicales. J'ai entendu les troubles et l'émoi qu'ont exprimés celles du musée depuis le cambriolage. J'échange très régulièrement avec elles, moi-même ou par l'intermédiaire de mon cabinet. Des discussions et des négociations sont en cours ; j'ai déjà apporté certaines réponses.

S'agissant des responsabilités, j'ai en priorité cherché à préserver la stabilité de l'établissement, son bon fonctionnement et sa capacité à accueillir le public dans de bonnes conditions à cette époque de l'année – nous avons encore battu un record de fréquentation. Cela signifie non pas que la question de la responsabilité ne doit pas être posée, mais que je n'ai pas souhaité jeter en pâture les uns ou les autres. Le cambriolage a mis au jour des problèmes d'organisation, c'est vrai, mais cela vaut pour tous les établissements publics. Je rappelle devant vous que le ministère exerce sa tutelle sur les établissements mais que, contrairement à ce que certains ont dit de manière volontairement outrancière et caricaturale, ils bénéficient d'une autonomie totale, propice à les rendre plus agiles : la tutelle n'est qu'une tutelle. Parfois, cette autonomie s'est muée en indépendance, ce qui ne doit pas être.

Le statut des dirigeants d'établissement a également fait débat. Certains, comme celui du Louvre, doivent avoir la qualité de conservateur général. Pour d'autres, comme celui de Versailles, ce n'est pas nécessaire : cela dépend du statut propre de l'établissement. Néanmoins, je suis évidemment favorable à une sensibilisation des dirigeants des établissements publics de l'État aux enjeux de sécurité et de sûreté, notamment par une prise en compte du sujet dans la part variable de leur rémunération.

Certains d'entre vous ont souligné des inégalités territoriales en matière de sûreté et de sécurité : elles sont réelles. Laurent Nunez et moi-même avons donné instruction aux préfets de dresser un état des lieux des dispositifs déjà déployés autour des établissements culturels et, le cas échéant, de renforcer sans délai les mesures de sécurité. Nous continuerons d'agir pour les combler en renforçant les moyens de la Missa et en utilisant le fonds de sûreté, que j'ai défendu lors des débats budgétaires – il sera alimenté à hauteur de 30 millions d'euros.

L'État est aux côtés des collectivités en matière de sûreté. Il leur apporte des conseils, notamment par le biais des Drac (directions régionales des affaires culturelles) et de la Missa.

Cette dernière est essentielle : j'ai souhaité la renforcer et développer largement son rôle dans la circulation des œuvres, notamment lors de prêts aux musées territoriaux. Avant tout prêt ou dépôt, les experts de la mission se rendent désormais sur place pour vérifier que les conditions de sûreté et de sécurité sont remplies, et je souhaite que ces prêts ne puissent se faire qu'après la réalisation effective des mesures de sécurisation nécessaires.

Je salue les élus locaux et les acteurs des musées. Partout sur le territoire, ils assument la plus haute ambition pour la sécurité des œuvres placées sous leur responsabilité. Ils ont souvent à tenir compte dans leur mission des contraintes patrimoniales des musées, en fonction de leur environnement extérieur, des villes ou des villages dans lesquels ils s'intègrent. Pour le Louvre par exemple, il faut sécuriser le site mais aussi ses abords dans la ville.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez mis le doigt sur un élément central : l'organisation de la relation entre le ministère de tutelle et un établissement tel que le Louvre. Vous l'avez rappelé, depuis plusieurs décennies, l'autonomie en est le paradigme. Toutefois, le Louvre n'est pas un musée comme les autres. Avec le recul, estimez-vous avoir été, en tant que ministre, suffisamment informée de la vétusté de ses dispositifs de sûreté, notamment de la vidéoprotection et des dispositifs périmétriques ? Vos services sont-ils en mesure d'évaluer si l'autonomie ne s'est pas muée en indépendance, et de vérifier l'usage des moyens confiés au Louvre ?

Mme Rachida Dati, ministre. Les établissements ne sont pas totalement indépendants : la tutelle du ministère s'exerce et, lors de la nomination d'une présidente ou d'un président, une convention d'objectifs est signée. Toutefois, nous n'avons pas à être informés. Ces présidents d'établissements – non des moindres – sont responsables de la sécurisation du site et des œuvres. Depuis que j'ai été nommée ministre, je n'ai jamais été informée d'une quelconque défaillance de sécurité ni de la nécessité d'installer un dispositif de sécurité.

À ceci près : quand j'ai été nommée, Mme des Cars est venue me présenter le grand projet Louvre Nouvelle Renaissance, que le président de la République a annoncé depuis. Depuis des années, le musée n'avait pas été sécurisé ; un schéma directeur préconisait des mesures de sécurisation. Mais le problème ne date pas d'hier ou d'avant-hier – plutôt d'une vingtaine d'années : or, en la matière, plus vous tardez à prendre des mesures, plus l'addition augmente. Quand le projet m'a été présenté, le coût du schéma directeur s'élevait à 450 millions d'euros environ. Cela ne concerne pas seulement des mesures contre l'intrusion ou le vol mais la sécurité globale du bâtiment, notamment par sa mise aux normes.

Les fuites d'eau et les fermetures de salle, on en parle maintenant, mais elles ont toujours existé ! On peut les recenser sur plus de vingt ans, bien avant l'arrivée de Mme des Cars. Le fait est qu'on n'a jamais investi massivement dans la mise aux normes ni dans la sécurisation du musée, parce que le Louvre est lui-même un bâtiment historique et qu'il est très compliqué de sécuriser un monument classé. Le projet Louvre Nouvelle Renaissance, outre sa dimension muséographique, visait à le sécuriser et à le mettre aux normes : c'était un projet d'envergure. D'ailleurs, depuis, les études ont été lancées et la sécurisation est en cours.

Tout cela se fait de manière progressive. Dès avant ce vol spectaculaire, des dispositifs de sécurité commençaient à être installés dans les salles. Mais on se heurte parfois à des refus, parce qu'on ne peut pas installer une caméra n'importe comment dans une salle. La sécurisation du bâtiment en soi n'avait jamais été une priorité réelle et, en l'intégrant au grand projet Louvre Nouvelle Renaissance, c'était la première fois qu'on la considérait comme telle.

M. le président Alexandre Portier. Puis-je résumer en disant que nous avons entretenu une forme de déni collectif ? Si nous avons collectivement sous-

estimé le risque, la question dépasse celle des personnes, qu'il s'agisse des présidents ou des ministres.

Mme Rachida Dati, ministre. Je ne suis ministre de la culture que depuis deux ans mais je vois que, dans les négociations budgétaires qui concernent ces grands établissements publics, les arbitrages sont d'abord rendus en faveur de la sécurité du public : la cartographie des risques le montre, le risque d'intrusion n'a jamais été prioritaire. Depuis ce vol spectaculaire, on se rend compte que, au Louvre, il est majeur.

Nous sommes à huis clos donc nous pouvons nous dire les choses : certains ont demandé la tête de Laurence des Cars et une ou deux autres, mais moi, je ne pouvais pas me permettre de décapiter l'établissement sans qu'une responsabilité puisse leur être imputée. Or la responsabilité est collective et le Louvre n'est pas seul concerné, même s'il est emblématique. La mise aux normes des bâtiments classés monument historique exige de tels frais qu'on parle de mur d'investissement – 450 millions, c'est énorme ! Quand je lance la réfection de l'opéra Bastille, c'est parce qu'il ne faut pas attendre, sinon ce sera pareil. Et pour Universcience, à La Villette, il faut 1,4 milliard ! À un moment, il faut décider ce qu'on fait. Ce sont des choix budgétaires.

M. le président Alexandre Portier. Vous y avez fait référence, la Missa est le bras armé du ministère de la culture pour renforcer la sécurité et la sûreté des établissements culturels et patrimoniaux. Ses agents se sont fortement mobilisés après le 19 octobre, toutes les personnes auditionnées nous l'ont dit, et leur rôle est très apprécié dans les établissements. Néanmoins, un point a été soulevé à de nombreuses reprises, y compris par ses représentants : ils n'émettent que de simples recommandations. Selon vous, certaines d'entre elles pourraient-elles devenir des prescriptions ?

Mme Rachida Dati, ministre. Pour avoir créé le Défenseur des droits et le Contrôleur général des lieux de privation de liberté, je sais qu'émettre des prescriptions est nécessaire pour qu'ils puissent remplir leur mission. Pour de tels enjeux de sécurité, les aménagements demandés par la Missa devraient évidemment devenir obligatoires. Les autorités indépendantes sont une bonne chose, mais si elles ne peuvent émettre que des recommandations… C'est comme les signalements : en cas d'affaires graves, ils protègent ceux qui signalent, mais ils ne résolvent pas le problème.

Prenons néanmoins l'exemple de la galerie d'Apollon. Évidemment, on a retrouvé des audits recommandant d'installer une grille pour éviter les intrusions. Mais cela a donné lieu à débat : tandis qu'une direction défendait la grille parce que le risque de cambriolage était élevé, une autre avançait que, en cas d'incendie, il fallait pouvoir évacuer le public. L'arbitrage a été de ne pas mettre de grille. C'est plus subtil et plus complexe que ça n'en a l'air.

J'ajoute que j'ai demandé que les prescriptions deviennent obligatoires, et que les financements ne soient pas octroyés tant qu'elles ne sont pas suivies.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous avez déclaré le 28 octobre, devant le Sénat : « Je prendrai en toute transparence les mesures qui s'imposent […], d'une part, pour sécuriser très rapidement le musée, et, d'autre part, en vue d'instaurer une nouvelle organisation, plus adaptée. » Vous avez ajouté : « les mesures que j'annoncerai seront une réponse aux manquements et aux défaillances constatés. Un tel événement ne peut pas rester sans conséquences, ni sans action immédiate en ce qui concerne les responsabilités. »

Vous venez d'évoquer dix-sept mesures en cours de déploiement. Pouvez-vous nous dire précisément où on en est concrètement ? Pensez-vous que cela réponde aux besoins immédiats ? Plus de quatre mois ont passé depuis votre déclaration à nos collègues du Sénat.

Mme Rachida Dati, ministre. Des audits ont été lancés. Vous le savez, dans ce cas, la procédure de marché public s'impose. Il nous a fallu quelques mois pour lancer des marchés publics de sécurisation.

Une autre mesure est la cartographie du risque d'intrusion, qui n'existait pas et que nous avons mise à l'ordre du jour du conseil d'administration.

Ensuite vient la réorganisation, qui sera totale, notamment pour placer la personne chargée de la sécurité auprès de la présidence.

Je veux bien vous citer toutes les mesures à la file mais elles sont pour la plupart dans le rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles (Igac). Ce sont tous les audits de sécurité, les installations de caméras de vidéoprotection, le contrôle de la surveillance périmétrique extérieure en cours d'installation.

La formation sur le système de lutte contre les intrusions devient obligatoire, alors que moins de 3 % des agents étaient formés.

Du matériel a été acheté, parce qu'il y a eu un problème de coordination lié au matériel – c'est bête à dire –, notamment des talkies-walkies.

Tout le centre de supervision est à refaire. Pour le moment, on a plus de caméras que d'écrans disponibles ; donc, pour avoir l'image d'une caméra, il faut l'appeler sur un écran !

Tout cela est en cours de modernisation. Tout cela a été lancé.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Le 12 décembre, vous avez annoncé la nomination de M. Philippe Jost, chargé de « réorganiser en profondeur le musée ». Nous sommes le 23 février. Où en est-on ?

Mme Rachida Dati, ministre. J'ai annoncé la nomination de Philippe Jost avant un conflit social qui s'est installé. Il y a eu trois jours d'un conflit social très

dur. J'ai donc tout repris en main. Cette mission n'a plus lieu d'être puisqu'une réorganisation est en cours, qui prendra forme dans les jours à venir.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'ai suivi ce conflit et j'ai rencontré les organisations syndicales. Je ne vois pas le rapport entre le dialogue social au sein de l'établissement, qui est à améliorer, et la non-nomination de M. Jost pour réorganiser en profondeur le musée.

Mme Rachida Dati, ministre. M. Jost devait procéder à la réorganisation et accompagner la présidente sur cet aspect des choses. Le conflit social a empêché le début de cette réorganisation. Nous avons tout repris en main et nous sommes en train de finaliser une nouvelle organisation.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Madame la ministre, vous nous annoncez que la nomination de M. Jost est abandonnée ?

Mme Rachida Dati, ministre. La mission était temporaire et elle n'a pas pris forme. Je ne l'ai pas confirmée.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Merci pour cette information.

Depuis le début, nous nous interrogeons sur le rapport avec la tutelle, en particulier s'agissant du schéma directeur. Il existe un plan de sécurité de l'établissement, élaboré sous la houlette de M. Martinez. Il a été suspendu à l'arrivée de Mme des Cars, au motif qu'un nouveau allait être fait. À l'heure où nous parlons, ce n'est toujours pas le cas.

À notre connaissance, le sujet n'a pas été abordé lors des conseils d'administration, qui apparaissent comme – pardon de le dire – des chambres d'enregistrement, en tout cas des lieux de non-discussion sur ce sujet. En avez-vous discuté avec Mme des Cars ? Lui avez-vous demandé d'accélérer l'élaboration du schéma directeur ?

Nous avons entendu l'Igac, qui, à votre demande, a rendu un rapport de grande qualité : elle ne comprend pas pourquoi des travaux n'ont pas été au moins engagés.

Que fait la ministre de la culture quand un établissement de l'envergure du Louvre ne suit aucun schéma directeur depuis 2022 et que le sujet n'est – à ma connaissance – même pas abordé en conseil d'administration, où, pourtant, la tutelle est représentée ?

Mme Rachida Dati, ministre. La situation s'améliorera peut-être quand ce sera quelqu'un d'autre mais la ministre de la culture n'est pas présidente du Louvre : évitons de personnaliser.

Le Louvre est un établissement autonome. Ses présidents sont des conservateurs généraux, également dotés des compétences, managériales notamment, nécessaires pour diriger un établissement public. Je ne crois pas que les

musées de France appellent la tutelle à chaque fuite d'eau ou défaillance sécuritaire – à moins que vous n'ayez changé les statuts lors de ma nomination, pour que Rachida Dati puisse diriger les musées. Donc la tutelle n'a pas à être informée de contingences de cette nature.

Des travaux de sécurisation ont été lancés dès 2017. Ils ont ralenti un temps – cela ne vous aura pas échappé, il y a eu le covid puis l'organisation des Jeux olympiques – puis ont repris en 2023 et 2024.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Madame Dati, avec le respect que je vous dois, il va de soi qu'en disant « la ministre de la culture », je désigne l'institution. Nous essayons d'envisager les choses de manière systémique. Vous êtes ministre de la culture, d'autres l'ont été avant vous : ne personnalisons pas.

Devant les sénateurs, vous avez tout de même employé des termes forts pour annoncer une nouvelle organisation. Donc, ministre, vous ne vous réfugiez pas derrière l'autonomie de l'établissement : vous cherchez à reprendre les choses en main. Vous avez notamment fait des propositions pour sécuriser rapidement le musée et pour instaurer une nouvelle organisation.

À la place qui est la nôtre, nous tâchons d'établir des recommandations et il me semble qu'il faut améliorer la relation avec les responsables des établissements, dont il est bon qu'ils rendent compte de leur activité – je poserai la question à Mme des Cars également. Je m'étonne que l'application du schéma directeur et donc les questions de sécurité ne soient pas abordées au conseil d'administration malgré la présence de représentants du ministère.

Mme Rachida Dati, ministre. Depuis le 19 octobre, la tutelle a demandé des comptes, non seulement pour déterminer les manquements et les responsabilités, mais aussi pour connaître les mesures en cours d'application.

Le conflit social, lui, était déjà latent avant le vol. Quand j'ai été nommée, tout n'était déjà pas si simple ; la négociation du budget pour 2025 n'a pas été sans difficultés, et j'ai d'ailleurs accédé à la demande des organisations syndicales. Maintenant, tout s'est cristallisé. Il ne se passe pas un jour sans un article dans la presse sur une fuite au Louvre ou une salle fermée, alors que c'était le quotidien depuis des années.

Donc la tutelle demande des comptes. Nous avons réclamé des documents afin de pouvoir, nous aussi, formuler des préconisations, sur la réorganisation ainsi que, peut-être, sur les contrats d'objectifs. Ces derniers pourraient inclure les actions à mener en matière de sécurité, puisqu'il s'agira à l'avenir d'un enjeu majeur. Cela concerne aussi bien la prévention du risque d'intrusion – qui n'était pas suffisamment considéré – que la formation obligatoire des agents – qui n'existait pas –, le matériel – qui doit être réadapté – ou la surveillance périmétrique – qui visait plutôt la délinquance aux abords du bâtiment que d'éventuelles intrusions. Tout cela doit donc être perfectionné et inscrit dans le contrat d'objectifs.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Pour justifier la suspension du schéma directeur de M. Martinez, Mme des Cars a avancé quatre arguments, dont le souhait de généraliser la protection périmétrique et d'inclure les enjeux de cybersécurité. Pourtant, et à ce stade des investigations, j'ai le sentiment que ces points figuraient déjà dans le schéma. Pensez-vous qu'elle a eu raison de ne pas le retenir ? Jugez-vous ses arguments pertinents ?

Mme Rachida Dati, ministre. Je juge sur les résultats. Des études ont été faites, des travaux ont été ralentis, et il y a donc une responsabilité. C'est tout ce que je peux vous dire.

M. Erwan Balanant (Dem). L'exemple de la grille illustre bien les injonctions contradictoires qui se présentent quand on gère un musée. On a tendance à oublier que la sécurité des visiteurs était devenue la priorité depuis les attentats terroristes. C'était jusqu'à présent l'une des craintes principales de tous ceux qui dirigent un établissement recevant du public, et en particulier un musée. Il fallait pouvoir mettre en sécurité le public le plus rapidement possible en cas d'attaque.

Toutefois, on ne peut ouvrir un musée que si l'on respecte les normes de sécurité en matière d'incendie. De la même façon, le ministère de la culture, avec celui de l'intérieur, ne pourrait-il pas réfléchir à un tronc commun de sûreté autour des œuvres ? Une difficulté serait bien sûr de concilier les contraintes d'un musée comme le Louvre, qui abrite des œuvres valant des millions, et celles de musées plus modestes, dont les collections n'ont pas la même valeur marchande même si elles sont importantes pour leur territoire. Mais au moins, un musée ne pourrait pas ouvrir sans qu'une autorité ait validé un certain nombre de prérequis permettant de vérifier que la sûreté des œuvres est suffisante.

Mme Rachida Dati, ministre. Cela fait partie des tâches de la Missa. C'est la raison pour laquelle ses recommandations doivent devenir obligatoires. Sans cela, chacun continuera à se couvrir : chacun dit qu'il a commencé à appliquer les mesures et donc qu'il n'est pas totalement responsable – même si personne ne sait pourquoi leur mise en œuvre a été interrompue. On peut toujours trouver une bonne excuse, surtout lorsqu'il s'agit de bâtiments très complexes, qui sont tous différents. Orsay et le Louvre par exemple n'ont pas du tout les mêmes contraintes.

J'ai effectivement demandé que les recommandations de la Missa deviennent obligatoires. Le principe est « Je signale et je mets en œuvre. » Au moins, cela permet que l'on prenne ses responsabilités.

À l'Opéra de Paris, il existe un comité stratégique, présidé par l'administration centrale et auquel participe la gouvernance de l'établissement. Cela permet d'examiner tous les sujets qui ne remontent pas forcément à la tutelle mais qui peuvent être majeurs pour l'établissement, dont ceux relatifs à la sécurité.

Ce que vous avez dit à propos des injonctions contradictoires, je l'ai découvert en passant du temps au Louvre pour écouter les responsables. Quelle que soit leur division ou direction, ils sont tous chargés d'une partie de la sécurité : il

peut s'agir des œuvres, d'un département, des salles… Mais personne n'est chargé d'arbitrer au nom de la sécurité d'ensemble.

Tel sera le rôle du coordonnateur de la sécurité, tel qu'il en existe déjà dans des grands établissements sensibles. Ils y ont une responsabilité totale : bâtiments, public, œuvres et bien sûr respect des normes.

M. Jérémie Patrier-Leitus (HOR). J'ai travaillé avec Philippe Jost au sein de l'établissement public chargé de la restauration de Notre-Dame de Paris. Je voudrais bien comprendre pourquoi sa mission au Louvre a finalement été abandonnée.

Vous avez évoqué le conflit social, mais les dates ne me semblent pas coïncider exactement. Votre décision s'explique-t-elle par d'autres raisons ? Vous aviez annoncé la nomination de Philippe Jost dans un communiqué et, connaissant votre détermination lorsque vous lancez une mission, il est assez rare que vous reveniez en arrière. Pourquoi avez-vous renoncé à celle que vous lui avez confiée ?

Mme Rachida Dati, ministre. Comme je l'ai expliqué, il y avait un conflit social. Je suis intervenue en première ligne – ce qui est assez rare pour être souligné – et j'ai reçu moi-même les organisations syndicales. Mais il y a eu un blocage et il fallait régler le conflit social avant de passer à la réorganisation. Nous nous engageons désormais dans une réorganisation plus large.

M. Jérémie Patrier-Leitus (HOR). Vous considérez que vous avez mené la réorganisation en interne, c'est cela ? Vous allez prochainement annoncer des décisions en la matière ?

Mme Rachida Dati, ministre. La réorganisation est en cours.

M. Jérémie Patrier-Leitus (HOR). Et vous l'avez pilotée directement.

Selon le rapport de la Cour des comptes, le problème plus général de nos grands musées, Louvre compris, est que l'on finance plutôt des projets bien visibles – comme des expositions ou des événements susceptibles d'attirer des mécènes – au détriment des urgences en matière de rénovation et de sécurité.

Au terme de votre mandat rue de Valois et sans aborder la question des responsabilités – ni les vôtres ni celle de Laurence des Cars –, considérez-vous qu'il existe un problème de détermination des priorités dans nos musées, la rénovation et la sûreté étant sous-financées ?

Mme Rachida Dati, ministre. Comme je l'ai dit en réponse à une question du président, on voit bien en examinant les montants consacrés à la sécurité dans les schémas directeurs que l'on a longtemps sous-investi dans ce domaine. On ne peut pas considérer que programmer 50 millions d'euros répond aux besoins lorsqu'ils sont évalués à 450 millions pour l'ensemble du site. Nous devons tous – y compris les parlementaires – prendre notre part de responsabilité dans les arbitrages

budgétaires. Si on n'a pas 450 millions, les arbitrages se font au fil de l'eau et le budget total se transforme en 1 milliard. Il y a trente ans, on était en dessous d'une centaine de millions, contre 450 aujourd'hui pour un schéma directeur qui intègre la sécurité, la sûreté et la mise aux normes.

M. Roger Chudeau (RN). Je reste un peu sur ma faim à propos de l'explication de ce qui n'a pas fonctionné entre la tutelle et le musée du Louvre. Avez-vous expertisé les défaillances ? Avez-vous demandé à l'Inspection générale ou à un groupe d'experts d'analyser ce qui n'a pas marché dans le système d'alerte ?

Vous avez décrit la dispersion des responsabilités en matière de sûreté entre diverses directions du musée et vous allez donc nommer un coordonnateur. Très bien. Mais comment se fait-il que cela n'ait pas été vu auparavant ? Ce n'est pas du tout un reproche contre vous, mais on ne peut pas réduire la tutelle au seul contrôle administratif. C'est beaucoup plus que ça. Lorsque des signaux d'alerte commencent à retentir, ils doivent être perçus par l'administration centrale. Je me demande pourquoi elle n'y est pas arrivée.

Ma deuxième question concerne les personnes. Vous savez peut-être que je viens de l'éducation nationale : quand il y a un dysfonctionnement dans une académie, le recteur est renvoyé lors du conseil des ministres suivant. Or la présidente du Louvre est toujours en place. Je ne suis pas sûr que l'opinion publique le comprenne bien.

Mme Rachida Dati, ministre. Parfois les recteurs sont simplement déplacés, et ils font pire ailleurs !

Les opérateurs ne remontent pas tout à la tutelle ; mais quand la sécurité n'est pas une priorité, les informations la concernant remontent encore moins.

Pour moi, ces grands musées, c'est la lutte des classes : il y a les conservateurs généraux, qui dirigent, et tout le reste. Il n'y a même pas de classe moyenne ! Ces opérateurs ont confondu autonomie et indépendance. Ils ne se tournent vers la tutelle qu'au moment du budget.

Lorsque je suis devenue ministre, j'ai découvert que quelques opérateurs avaient un déficit énorme. Nous sommes en pleine réorganisation – et nous épongeons. Et lorsque vous demandez à celui qui a dirigé l'institution comment on est en est arrivé à un trou béant, il répond qu'il avait un projet artistique…

Je pense qu'il faut renforcer la tutelle sur ces opérateurs, y compris en matière de gestion et de management. Ceux qui connaissent le sujet savent que plusieurs théâtres nationaux sont exsangues, comme l'Odéon ou la Comédie-Française. Je suis pour une politique publique culturelle forte et pour que ces opérateurs restent publics. C'est une fierté française. Nous sommes l'un des rares pays européens à disposer d'un maillage territorial avec des opérateurs publics aussi importants. Nous avons des conservatoires, des théâtres, des opéras et des scènes musicales. C'est notre force.

Mais il faut que tout le monde soit responsable. L'autonomie n'est ni l'irresponsabilité ni l'indépendance totale. Le ministère n'est pas là seulement pour éponger les déficits. Nous pouvons accompagner une réorganisation et on peut nous solliciter pour cela, mais très rares sont les opérateurs qui le font. Ils viennent nous voir lorsqu'ils sont en difficulté. C'est le cas actuellement de la Comédie-Française. Nous avons des opérateurs qui sont des joyaux, mais quand ils font appel à la tutelle, c'est un peu trop tard. Il faut donc voir comment on peut renforcer cette tutelle sur les grands opérateurs publics.

M. Roger Chudeau (RN). Et s'agissant de mon analogie avec les recteurs ?

Mme Rachida Dati, ministre. Je suis très transparente. Mme des Cars vous a répondu. Il reste des questions sans réponse. Mais était-elle responsable de ce vol ? Les alarmes ont fonctionné. Il manquait en effet une grille. S'il y en avait eu une, les faits n'auraient pas eu lieu. Mais il y avait des injonctions contradictoires.

Je n'aime pas la responsabilité collective. Nous sommes dans un pays de responsabilité individuelle, et je veux savoir ce qui peut être imputé à l'un ou à l'autre. Mais nous étions en fin d'année, avec une programmation en cours, une sécurisation et des travaux à mener. Si j'avais démis la présidente ou l'administrateur général, on aurait eu une difficulté d'organisation.

Je me suis mise au milieu, c'est vrai, entre la présidente, les organisations syndicales et les agents. C'est la raison pour laquelle cela a pris un peu de temps – je sais que certains auraient aimé que cela aille plus vite. J'ai du respect pour les organisations syndicales et les agents ; j'étais là dès le début, j'ai été avec eux et je les ai écoutés. J'ai pris des engagements et je les ai tenus, comme je le montrerai encore dans quelques jours.

Ce vol spectaculaire démontre qu'il y a des choses à revoir dans les liens des grands établissements publics culturels – pas seulement les musées – avec la tutelle. Il faut la renforcer ou prévoir quelque chose de plus concret dans les contrats d'objectifs. C'est d'ailleurs ce qu'a fait l'Opéra de Paris, de manière assez efficace.

M. le président Alexandre Portier. Merci beaucoup, car le but de notre travail est de formuler des recommandations en matière de politique publique, pas d'en rester à l'éphémère et au spectaculaire.

Ce qui s'est passé est dramatique, mais c'est aussi l'occasion de se demander si le paradigme sur lequel repose notre système depuis des années est pleinement justifié. Vous semblez considérer que le modèle d'autonomie des établissements a pu affaiblir la capacité de contrôle du ministère, notamment sur les questions de sûreté.

Mme Rachida Dati, ministre. Le renforcement de la tutelle est nécessaire. On peut d'abord prendre davantage les objectifs en compte, dans la part variable de la rémunération. On peut aussi installer un comité stratégique où l'administration centrale est représentée, comme à l'Opéra de Paris.

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.

Est-ce que démettre Mme des Cars dès le lendemain du vol aurait réglé les problèmes du Louvre ? Non. Il a fallu prendre du temps pour ne pas totalement désorganiser les choses et maintenir la cohésion des équipes. Je me suis placée au milieu. Je n'ai pas voulu abandonner les agents du Louvre, parce que je trouve qu'ils font un travail difficile dans des conditions qui le sont également. Honnêtement, leurs conditions de travail sont très compliquées. Lorsqu'on revoit l'organisation des salles, on pense aux expositions et à la muséographie, mais on oublie les gens qui y travaillent.

Mme Delphine Lingemann (Dem). Comme cela a déjà été dit, le but d'une enquête de ce type est de formuler des recommandations. Dans le domaine de la sécurité, l'Institut national du patrimoine assure la formation des gens qui construisent les stratégies de sécurité et de ceux qui gèrent les collections. Mais les agents, qu'ils soient chargés de la surveillance ou titulaires d'une habilitation Ssiap (Service de sécurité incendie et d'assistance à personnes), ne me semblent pas bénéficier d'un module spécifique de formation à la sécurité des musées. Ne faudrait-il pas en envisager un, pour ces agents qui sont en première ligne ?

Mme Rachida Dati, ministre. Quelques modules existent, mais j'avais été très frappée par le fait que moins de 3 % des agents en ont bénéficié, alors qu'ils sont en effet en première ligne. Il faudrait rendre cette formation obligatoire, surtout pour des musées comme le Louvre.

Les images montrent que le premier réflexe des agents a été de mettre le public à l'abri lorsque les cambrioleurs sont arrivés. C'est leur mission. Ils ne sont pas formés pour autre chose. Certains ont dit qu'ils auraient pu entraver l'action des voleurs, mais cela n'est pas leur tâche. Ils n'ont pas à se mettre en danger alors que leur mission est de protéger le public – ce qu'ils ont fait.

Mme Delphine Lingemann (Dem). Ne faudrait-il pas prévoir plusieurs types d'agents ?

Mme Rachida Dati, ministre. C'est une préconisation du rapport de l'enquête administrative, et elle sera mise en œuvre.

M. le président Alexandre Portier. Il s'agit du rapport de l'Igac.

Mme Céline Calvez (EPR). Comment s'organise la collaboration avec les pays voisins et les organisations internationales comme l'Unesco ou le Conseil international des musées pour bien sûr essayer de retrouver les œuvres volées, mais surtout prévenir de tels incidents à l'avenir ? Nous permet-elle de nous enrichir de l'expertise de nos partenaires ?

Mme Rachida Dati, ministre. La recherche des œuvres volées relève de l'entraide judiciaire, qui marche très bien. Lorsque j'ai été parlementaire européen, nous avons renforcé la coopération pour lutter contre la criminalité organisée, dont le trafic et le commerce illicite d'œuvres d'art. Certaines sont retrouvées, d'autres jamais, car certains pays sont partie prenante des trafics. Quoi qu'il en soit, ce travail relève d'offices spécialisés très efficaces. Ce n'est pas la mission du ministère de la culture.

S'agissant de l'expertise dans le domaine de la sécurité, tous les musées du monde ne se ressemblent pas. À la différence du British Museum ou de musées allemands, certains des nôtres présentent la particularité d'être également des monuments historiques. Il peut y avoir une expertise en matière de formation, notamment pour lutter contre les intrusions et le vol. Les coopérations dans ce domaine fonctionnent assez bien. Elles concernent surtout le management et l'échange d'expertise : par exemple, le président du château de Versailles participe à une réunion en Espagne avec ses homologues de grands établissements pour évoquer les sujets de sécurité. En revanche, la formation et la sensibilisation des agents, elles, sont à renforcer.

Mme Céline Hervieu (SOC). Madame la ministre, le 18 janvier, vous aviez annoncé votre départ du gouvernement. Nous sommes le 23 février et vous êtes encore là. C'est votre droit. Tout le monde a été extrêmement choqué par ce qui s'est passé le 19 octobre et vous évoquez des chantiers majeurs pour le Louvre et des réorganisations structurelles de la tutelle. Comment pensez-vous pouvoir concilier votre fonction de ministre de la culture, qui nécessite de se consacrer pleinement à sa tâche, et la campagne pour l'élection municipale à Paris, dans laquelle on sait que vous êtes extrêmement engagée ?

Encore une fois, c'est votre droit. Mais n'est-ce pas incompatible ? Une institution comme le ministère de la culture a besoin à sa tête de quelqu'un qui se dédie aux enjeux à traiter. Vous expliquez que vous vous projetez, que vous allez mener des chantiers, que vous allez mettre ceci ou cela en place, mais non ! En réalité, vous devriez quitter cette fonction de ministre de la culture, parce que vous ne pouvez pas concilier les deux. On parle de la sécurité du plus grand musée de France et, en l'occurrence, vous n'êtes pas capable de mener à bien les chantiers que vous évoquez.

M. le président Alexandre Portier. Chère collègue, votre question est assez éloignée du musée du Louvre et de nos travaux. Il serait bien de ne pas mélanger les sujets.

Mme Céline Hervieu (SOC). Ma question porte bien sur le fonctionnement du ministère de la culture !

M. Xavier Breton (DR). Madame la ministre, vous avez indiqué qu'il était nécessaire, dans le cadre du dialogue entre la tutelle et les établissements, de redéfinir des objectifs. Mais ne faudrait-il pas également prévoir des critères relatifs aux dépenses à effectuer ? Ne pourrait-on pas imaginer que le budget du ministère, ou celui d'un établissement, comprenne obligatoirement une part de crédits en faveur de la sécurité, dont le niveau reste à déterminer ? On sait bien qu'à défaut, on est très vite tenté de faire plutôt d'autres dépenses. Définir un objectif, c'est bien, mais en l'assortissant de moyens budgétaires.

Mme Rachida Dati, ministre. Il y a quelques années, il existait un système d'amortissement pour les investissements consacrés à des grands projets à long terme. Cela n'existe plus. J'avais proposé de le réinstaurer lors des discussions sur mon premier budget du ministère de la culture ; on m'avait objecté que ce serait un retour en arrière.

Cela aurait pourtant permis de financer des schémas de sécurité, qui sont globaux et très complexes. Pour installer une caméra, il faut refaire toute la salle ! Tout est enchevêtré, d'où ce mur d'investissement.

Désormais, des financements sont affectés à la sécurité dans tous les équipements culturels. S'agissant du Louvre, les recettes liées à la tarification différenciée que j'ai mise en place sont destinées à sa sécurisation et à la protection de son patrimoine.

M. Xavier Breton (DR). Ne faut-il pas fixer un niveau minimum d'investissement ?

Mme Rachida Dati, ministre. Il faut tenir compte des besoins : le minimum du musée d'Orsay ne sera pas le même que celui du Louvre. Ils peuvent aussi varier dans le temps, en fonction de l'état d'avancement du schéma directeur. Je considère que, tant que la mise aux normes n'aura pas été achevée, la tarification différenciée devra évidemment servir à la sécurité.

M. Alexis Corbière, rapporteur. « Il est évident que le projet Louvre Nouvelle Renaissance a été accéléré pour faire face à la nécessité d'assurer la sûreté et la sécurité du musée ». C'est ce que vous avez déclaré en octobre devant nos collègues sénateurs. L'annonce du cabinet d'architectes retenu pour le projet était prévue le 12 février, mais elle n'a pas eu lieu. On pensait que les choses allaient s'accélérer et on se retrouve totalement ensablé. Quel est votre sentiment sur la situation, la déplorez-vous ?

Mme Rachida Dati, ministre. Je maintiens cette réponse. Le projet Louvre Nouvelle Renaissance intègre le schéma directeur. Les études ont été lancées, les marchés de sécurisation sont ouverts, comme le volet muséographique. L'annonce du résultat du concours d'architectes est imminente. Elle a seulement été

décalée de quelques jours, ce qui ne retarde et ne compromet ni le projet, ni la sécurisation du site. Ne vous inquiétez pas, il n'y a aucun problème de calendrier.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous aviez annoncé la nomination de Philippe Jost, et vous apprenez à notre commission qu'il n'est plus nommé. Vous aviez annoncé une date pour le cabinet d'architectes, et elle n'est pas respectée – vous dites que l'annonce est imminente, dont acte.

Comme nous, vous constatez qu'il y a un problème de tutelle entre le ministère de la culture et des établissements comme le Louvre. Comment est nommé un président du Louvre ? C'est le président de la République qui décide, certes, mais aidez-nous à entrer dans les coulisses : quelle est la discussion ? Sur quels fondements le choix est-il fait ? Un projet est-il présenté ? Je pense qu'il faut en finir avec ce mode de désignation.

D'ailleurs, le soutien au projet Louvre Nouvelle Renaissance est-il la condition pour être nommé président du Louvre ou est-ce que c'est parce qu'on est porteur d'un projet du type « Louvre Nouvelle Renaissance » que l'on est choisi ?

Mme Rachida Dati, ministre. Le mode de nomination est statutaire. On peut bien sûr changer l'autorité compétente et enlever ce pouvoir au président de la République. Mais les institutions sont très solides. Pour être nommé au Louvre, il faut être conservateur général et présenter un projet.

Le ministère de la culture est celui des nominations – j'ai été ministre avant, je n'en avais jamais vu autant ; c'est dû à la force de notre politique culturelle. On reçoit donc beaucoup de candidats – des nominations vont bientôt être annoncées pour des théâtres nationaux, par exemple, en région et à Paris – et j'ai été impressionnée par leur qualité. Ce n'est pas la loterie : ils viennent avec des projets, ils sont auditionnés, ils rencontrent des gens. Le président de la République ne décide pas seul dans son bureau en dehors de tout processus.

Lorsque Mme des Cars a été désignée – je n'étais pas en fonction –, elle a pris en main le dossier de la réorganisation du Louvre. Vous voyez bien que les parcours de visite ne sont pas optimaux, que le personnel ne travaille pas dans de bonnes conditions, que les œuvres ne sont pas exposées de la meilleure façon – *La Joconde*, la *Victoire de Samothrace* et la *Vénus de Milo* attirent tellement de monde qu'on ne peut même plus les approcher ! Il faut améliorer la qualité des visites. Le projet Louvre Nouvelle Renaissance intègre de nouveaux parcours de visite, des conditions de travail améliorées pour les agents, et les mesures de sécurisation et de mise aux normes du site.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous avez évoqué, dans un clin d'œil, la lutte des classes. Je me réjouis de cette lecture marxiste des problèmes du musée, tout en notant que les personnes nommées à la tête de ce type d'établissement appartiennent un peu tous à la même classe sociale.

Je me demande si Mme des Cars est désignée parce qu'elle défend un projet ou si elle déploie le projet qu'on lui impose une fois choisie. Qui est à l'initiative du projet Louvre Nouvelle Renaissance ? On parle tout de même d'un investissement de 1 milliard d'euros. Parmi les préconisations que nous formulerons, figurera l'impossibilité d'engager des sommes ayant un tel impact sans avoir déterminé précisément qui pilote quoi. Vous reconnaissez vous-même le problème, à la place exceptionnelle qui est la vôtre. Votre audition peut nous aider à opérer cet indispensable travail de clarification.

Mme Rachida Dati, ministre. Ce n'est pas moi qui ai nommé Mme des Cars. Elle a certainement été auditionnée par mon prédécesseur, et a présenté un projet. Quand j'ai été nommée ministre de la culture, début 2024, elle est venue me présenter le projet Louvre Nouvelle Renaissance. Si vous auditionnez le prédécesseur de Delphine Christophe à la tête de la direction générale des patrimoines et de l'architecture, il vous dira que Mme des Cars lui avait également présenté le projet.

Nous avons arbitré en ayant à l'esprit qu'il s'agissait d'un projet important et très onéreux. Nous ne serions pas parvenus à obtenir son financement dans le cadre d'un débat budgétaire classique. Nous l'avons donc présenté au président de la République, qui, en annonçant son lancement, a donné de la force à ce projet. C'est cela qui a permis d'ouvrir les lignes budgétaires nécessaires. En outre, une grande partie du financement du projet provient du mécénat, lui-même stimulé par l'annonce du président de la République.

Mme Prisca Thevenot (EPR). Les citoyens ressentent une grande méfiance vis-à-vis du monde politique, dont les responsables se doivent d'être irréprochables. Nous sommes plusieurs à venir du secteur privé, que vous connaissez très bien, et cette expérience m'incite à vous poser une question symbolique – mais les symboles ont leur importance en politique : la gouvernance du Louvre va-t-elle changer ? Cette interrogation n'est pas liée aux personnes – je ne me permettrais pas – mais à la nécessité d'envoyer un message à nos concitoyens. Quand un tel incident se produit dans une telle institution, il est normal de changer de gouvernance. Cela aurait été le cas dans le secteur privé, donc il est plus que légitime de poser la question pour le monde politique.

Par ailleurs, la loi de finances de 2026 vient d'être définitivement adoptée et nous entrons déjà dans la préparation de la prochaine. Jusqu'en 2023, le budget de la mission *Culture* n'a cessé de progresser, mais il baisse depuis 2024, pour les raisons que nous connaissons. Cela ne signifie pas que la sécurisation des établissements sera négligée, mais les marges de manœuvre, dont vous avez à juste titre parlé, seront peut-être moins grandes. Faut-il prévoir des lignes budgétaires spécifiquement dédiées à la sécurisation et à la modernisation de notre patrimoine ?

Mme Rachida Dati, ministre. Sur votre première question, comme je l'ai annoncé tout à l'heure, il y aura évidemment une nouvelle organisation ; c'est certain.

Sur la seconde, j'ai toujours considéré le ministère de la culture, que je ne connaissais pas auparavant – ce qui a peut-être suscité quelques préventions ou un peu de jalousie –, comme un ministère régalien. Son maillage territorial, outil de notre puissante politique culturelle, le montre bien. Et je pense que, pour ce ministère régalien, il faudra un jour élaborer une loi de programmation, à l'image de celles de la sécurité et de la justice. Pour avoir travaillé dans ces deux autres ministères régaliens, je sais que la loi de programmation donne de la visibilité. J'ai contribué à la préparation d'une telle loi au ministère de l'intérieur, j'en ai défendu une lorsque j'étais garde des sceaux et je pense que la matière du ministère de la culture en appelle une aussi. Je n'ai pas été entendue, mais j'y suis plus que favorable. Sinon, je vous le dis : tout sera placé sous un régime de concession ou de délégation et certains joyaux seront vendus.

En tant que maire du 7e arrondissement, je n'étais pas favorable au déménagement du Grand Palais vers le site du Champ-de-Mars. Il y a eu des difficultés et finalement, compte tenu de son coût, chiffré entre 400 et 500 millions d'euros, le transfert ne s'est pas fait. Quoi qu'il en soit, j'avais eu un échange avec le président François Hollande et avec sa directrice de cabinet, Sylvie Hubac, qui fut ensuite nommée à la Réunion des musées nationaux. Elle s'interrogeait déjà sur le devenir des joyaux patrimoniaux si l'État ne trouvait pas les fonds nécessaires à leur entretien.

Ce jour-là, je me suis dit qu'un budget pluriannuel serait utile. Depuis que je suis ministre de la culture, je suis convaincue de la nécessité d'une loi de programmation. C'est le seul moyen de sauver notre culture, de préserver le patrimoine et de le transmettre ; or nous possédons d'énormes joyaux. J'ai soumis cette idée mais je n'ai pas été entendue.

M. Alexis Corbière, rapporteur. À la suite du cambriolage au Louvre, vous avez envoyé un courrier à de nombreux établissements pour les alerter sur la sécurité. Cela s'est d'ailleurs souvent traduit par le placement d'œuvres dans des coffres, ce qui pose tout de même problème.

Un fonds de sûreté, doté de 30 millions, a été annoncé. Pourquoi cette somme ? Sur combien d'années ? Sachant que la seule sécurisation du musée du Louvre représente un investissement d'au moins 80 millions, quelles actions seront financées ? Selon quelle répartition entre les établissements ? Nous peinons à distinguer les contours de ce fonds de sûreté.

Mme Rachida Dati, ministre. C'est la Missa qui a évalué la dotation du fonds à 30 millions. La période couverte est de trois ans. Mais ce ne sera pas pour faire du bricolage : un schéma directeur sera indispensable, sinon on retombera dans les mêmes travers qu'auparavant. Ce fonds 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.

M. le président Alexandre Portier. Nous souhaitons formuler des préconisations solides et équilibrées. Nous nous interrogeons bien sûr sur le positionnement des établissements culturels et patrimoniaux ainsi que du ministère en tant qu'autorité de tutelle, mais nous devons également, nous, parlementaires, balayer devant notre porte. Avons-nous toujours bien utilisé les outils à notre disposition ? Avons-nous toujours correctement rempli notre mission ? Ces questions restent en suspens.

Le Parlement vote des crédits affectés à la culture et au patrimoine : c'est une très bonne chose et nous en sommes tous heureux. Le Louvre reçoit ainsi plusieurs centaines de millions d'euros année après année. Cela se défend, car il s'agit du premier musée du monde et du vaisseau amiral de la culture et du patrimoine de la France, mais le Parlement est-il suffisamment associé au contrôle de cet établissement ? Lors des débats budgétaires, nous discutons longuement d'amendements de quelques milliers ou millions d'euros, mais une fois les crédits adoptés, il nous est difficile d'avoir un regard sur la façon dont ils sont déployés. Cette situation peut-elle évoluer ?

Mme Rachida Dati, ministre. Votre question renvoie à celles, plus larges, du contrôle parlementaire de l'action de l'exécutif et de l'utilisation de l'argent public.

M. le président Alexandre Portier. Je prends votre réponse pour un oui et vous en sais gré. Je salue la qualité de nos échanges, objectif qui a motivé le huis clos de l'audition. Je vous remercie d'avoir répondu aux interrogations de chacun dans un agenda que nous savons contraint.

19. 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)

La commission auditionne, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), 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* (1)

M. le président Alexandre Portier. Nous avons le plaisir de recevoir M. Christophe Marion, député membre de notre commission, et M. Thomas Degos, préfet. Monsieur Marion, nous vous auditionnons en tant qu'ancien parlementaire en mission. En effet, à la suite du vol intervenu au Louvre, le premier ministre vous a chargé 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. Le rapport dense que vous avez corédigé avec M. Degos et remis récemment présente deux qualités essentielles : il permet de prendre du champ par rapport au seul cas du Louvre, objectif également poursuivi par nos travaux d'enquête, et présente un caractère très opérationnel. Il va à l'essentiel et comporte vingt-quatre recommandations précises qui seront sans doute au cœur de nos échanges.

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

(MM. Christophe Marion et Thomas Degos prêtent successivement serment.)

Nous avons lancé ces travaux d'enquête à la suite du vol du Louvre, considérant que cet événement exceptionnel appelait une réponse politique forte et était l'occasion de tirer les leçons de nos réussites et de nos échecs en matière de sécurisation des musées. Nous nous intéressons aux grands établissements parisiens mais aussi aux établissements locaux, avec l'objectif de formuler des recommandations. Quels principaux constats avez-vous tirés de votre mission sur l'état de la sécurité des établissements culturels conservant des collections publiques sensibles ?

(1) https://assnat.fr/eyHF8O

M. Christophe Marion, député, coauteur du rapport gouvernemental sur la sécurisation des collections publiques conservées dans les monuments historiques ou les établissements culturels relevant de la loi-musées. Je souhaite en préambule remercier le préfet Thomas Degos, qui a joué un rôle essentiel dans l'animation de cette mission, ainsi qu'Agnès Magnien et Catherine Dupraz, inspectrices générales des affaires culturelles qui nous ont apporté leurs compétences et leur expertise, Nathalie Gimonet, inspectrice générale de l'administration qui nous a fait profiter de sa connaissance fine du ministère de l'intérieur, et enfin mes collaborateurs Anaïs Fournier et Fabien Brunet.

Cette mission a été de très courte durée. La lettre de mission a été signée le 1er décembre 2025, un prérapport était attendu le 31 janvier 2026 et le rapport définitif devait être livré le 15 février. Les délais ont été respectés, mais cela nous a conduits à travailler à marche forcée et à réaliser de nombreuses auditions en visioconférence, au détriment des déplacements dans les territoires. Nous nous sommes toutefois rendus à Dijon et dans le Loir-et-Cher, dans ma circonscription, pour échanger avec des acteurs culturels ainsi qu'avec les services de sécurité intérieure et les Sdis (services départementaux d'incendie et de secours). Nous aurions souhaité multiplier ce type de rencontres, aller davantage au cœur des territoires, mais aussi avoir un regard sur les pratiques en vigueur au niveau international. Le ministère de l'Europe et des affaires étrangères a certes adressé aux ambassades un questionnaire sur les politiques de sûreté mises en place à l'étranger, mais il aurait probablement été plus utile de nous déplacer dans différents musées.

Quoi qu'il en soit, ces deux mois et demi de travaux nous ont permis d'aboutir à quatre grands constats.

Premièrement, la prise en compte du risque et des questions de sûreté est très diverse selon les établissements. Certains ont parfaitement conscience de leurs difficultés et de leurs éventuelles carences. D'autres sont en revanche beaucoup plus éloignés de ces questions car, comme la réglementation l'exige, ils se sont concentrés sur les enjeux de sécurité, c'est-à-dire la lutte contre les incendies, les risques naturels et les inondations. La réglementation dans ce domaine est précise et contraignante : tenue de commissions de sécurité, visites régulières du Sdis, exigences en matière d'accueil du public… Ces éléments sont parfaitement bien intégrés par l'ensemble des établissements auxquels nous nous sommes intéressés. S'agissant de la sûreté, la situation est beaucoup plus floue. Il n'existe en la matière aucune contrainte réglementaire, aucun document imposant par exemple aux établissements de disposer d'un nombre donné de caméras par mètre carré, comme c'est le cas pour les extincteurs ou les systèmes de détection d'incendie. De fait, certains établissements se trouvent livrés à eux-mêmes.

Deuxièmement, des éléments de réponse ont déjà été mis en place. Nous avons ainsi été agréablement surpris de constater que la Missa (mission sécurité, sûreté et audit) était un interlocuteur parfaitement identifié et avait réalisé des audits dans quasiment tous les établissements avec les responsables desquels nous avons

échangé. Cela prouve que des réflexions sont en cours. Nombre de projets scientifiques et culturels (PSC) prennent en compte la notion de sûreté. Ce fut une bonne surprise.

Troisièmement, les questions de sûreté ne sont pas au cœur de la formation – initiale comme continue – des responsables des établissements, notamment des conservateurs. L'enjeu de sûreté n'est pas pleinement intégré à la notion de conservation. Les responsables sont essentiellement formés à restaurer les œuvres et à s'assurer des bonnes conditions de leur conservation, mais des efforts restent à accomplir en matière de formation à la sûreté.

Quatrièmement, nous avons observé une absence de coordination, tant au niveau national que local, entre les parties prenantes concernées par la sûreté. Ainsi, les forces de sécurité intérieure (FSI) ne sont pas toujours associées à la sûreté de l'établissement. Les contacts entre les FSI et les établissements culturels sont très variables d'un territoire à l'autre. Si les établissements identifient et connaissent bien le Sdis et les sapeurs-pompiers, parce qu'ils sont visibles et participent aux commissions de sécurité, leurs relations avec les forces de sécurité intérieure et les forces de l'ordre, policiers et gendarmes, sont plus diffuses. Lorsque la Missa réalise un audit, elle ne transmet pas automatiquement ses conclusions au référent sûreté du territoire, policier ou gendarme. À l'inverse, quand un référent sûreté intervient dans un établissement parce qu'on lui demande d'y effectuer un audit – chacun peut gratuitement faire appel à lui –, il ne transmet pas systématiquement à la Missa le compte rendu ou la synthèse de ses préconisations.

Il y a donc un travail de mise en relation à organiser. À cette fin, nous préconisons l'élaboration d'un plan national de sûreté et de sécurité des collections publiques. Il permettrait, dans le cadre d'un travail interministériel et sous la direction du ministère de la culture, d'associer l'ensemble des acteurs concernés : ministère de l'intérieur ; ministère des armées, dont dépendent le musée de l'Armée, le musée de l'Air et de l'Espace ou encore le musée national de la Marine ; Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (Anssi) – il y a de réelles carences dans ce domaine ; secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) – car, comme nous l'avons vu pour le Louvre, les vols commis dans des monuments emblématiques ont des répercussions sur la réputation de l'établissement lui-même mais aussi du pays tout entier.

M. Thomas Degos, préfet, coauteur du rapport gouvernemental sur la sécurisation des collections publiques conservées dans les monuments historiques ou les établissements culturels relevant de la loi-musées. Permettez-moi de revenir sur certains constats.

Certaines collections nous semblent revêtir un intérêt national. À cet égard, nous préconisons de préciser et d'approfondir la cartographie des risques prévue par le télégramme des ministères de l'intérieur et de la culture d'octobre 2025, demandant aux préfets et aux Drac (directeurs régionaux des affaires culturelles) d'identifier les collections les plus vulnérables.

Il ne nous paraît pas opportun de considérer les collections d'intérêt national comme des points d'importance vitale (PIV), car cela les soumettrait à des réglementations et à des contraintes extrêmement dures et précises, qui s'appliquent par exemple aux secteurs du nucléaire, de l'industrie ou de l'eau, mais pas forcément à des biens culturels.

En revanche, un plan national nous paraît devoir être élaboré et adopté en Conseil de défense et de sécurité nationale (CDSN), présidé par le président de la République. La mission propose une coopération interministérielle renforcée – et non pas un comité interministériel – entre les ministères de l'intérieur, des armées, voire de l'enseignement supérieur et de la recherche, et le ministère de la culture, qui jouerait le rôle de chef de file, pour identifier et traiter les questions de sûreté concernant les collections les plus sensibles recensées dans la cartographie.

Comme il existe une réglementation en matière de sécurité civile – lutte contre l'incendie, les inondations et les catastrophes naturelles –, les acteurs se parlent, se voient, participent à des exercices et à des commissions de sécurité, y compris au plan local. Or la sûreté, c'est-à-dire la prévention des vols, des cambriolages et des atteintes aux biens, ne fait pas l'objet d'une telle réglementation. Il faut donc renforcer sa prise en compte dans les établissements. Actuellement, c'est le chef d'établissement qui, selon son appétence pour le sujet, intègre ou non la dimension de la sûreté dans le PSC ou le PSBC (plan de sauvegarde des biens culturels).

Nous avons envoyé un questionnaire aux 1 220 musées de France et avons obtenu un taux de réponse élevé, dépassant 50 %. Nous leur avons notamment demandé comment ils évaluaient le niveau de compétence de leurs équipes en matière de sécurité et de sûreté. Concernant la sécurité, ce niveau a été jugé satisfaisant par 54 % des répondants et perfectible par 21 %, soit un total de 75 % de satisfaits ou plutôt satisfaits. Pour ce qui est de la sûreté, seuls 13 % des répondants ont jugé le niveau de leur établissement satisfaisant. En autoévaluation, les musées considèrent donc qu'ils ne sont pas suffisamment armés dans ce domaine. Il existe en Allemagne un système d'autoévaluation dont nous pourrions nous inspirer pour savoir où nous nous situons en la matière.

En résumé, en l'absence de réglementation relative à la sûreté, les réseaux locaux ne sont pas forcément mis en place. Il n'existe ni commissions de sûreté régulières, départementales ou communales, ni exercices d'entraînement. Le degré d'investissement dépend du chef d'établissement.

Nous avons par ailleurs constaté que les agents d'accueil, de surveillance et de magasinage (ASM) n'avaient pas tous la même définition de leur mission selon les établissements culturels. Si tous sont chargés de la mise en sécurité des publics, certains s'occupent aussi de la mise en sécurité des collections, à des degrés divers. Il faut donc réfléchir à la manière dont la doctrine d'intervention de ces agents pourrait évoluer et dans quelle mesure des équipes mixtes pourraient être constituées, incluant des agents de sécurité privés susceptibles d'intervenir non

seulement aux abords ou dans le périmètre des musées, mais aussi, pour certaines missions, à l'intérieur des bâtiments. Cela pose la question des moyens avec lesquels ces agents pourraient intervenir. La mission s'est ainsi penchée sur l'éventuel armement de ces agents de sécurité.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez évoqué une cartographie des objets à risque. Existe-t-il une cartographie des établissements les plus vulnérables ?

M. Christophe Marion. La seule cartographie établie – et encore, c'est un bien grand mot – résulte du télégramme commun adressé par les ministères de la culture et de l'intérieur à la suite du cambriolage du Louvre, qui fixait deux objectifs : lister les collections les plus sensibles et les établissements possiblement les plus en difficulté ou les moins bien sécurisés. Les préfets ont interrogé les Drac, dont les réponses se sont révélées d'une qualité très disparate d'un département à l'autre. Certains Drac ont dressé la liste de l'ensemble des biens culturels présents dans leur territoire, sans forcément établir de priorité en fonction du caractère sensible des collections. D'autres ont fait l'effort de croiser les critères de sensibilité des collections et de faible sûreté des établissements.

Ces informations se présentent sous forme de fichiers Excel extrêmement volumineux et peu exploitables. Ils ont de surcroît été envoyés sans véritable précaution, alors que des documents de ce type devraient être classifiés et transmis non par e-mail mais dans des conditions de sécurité renforcées. Cela montre bien que la notion de sûreté n'est pas totalement prise en compte, y compris quand il s'agit de lister les collections sensibles et les établissements potentiellement en difficulté.

La cartographie issue du télégramme commun constitue une première étape. Elle doit absolument être approfondie dans les années à venir grâce à un travail interministériel : les données doivent être affinées afin d'identifier les collections sensibles et les établissements culturels ou les monuments historiques trop peu sécurisés, puis de prioriser les investissements. Le fonds de sûreté doit permettre, comme les autres dotations – dotation d'équipement des territoires ruraux (DETR), dotation de soutien à l'investissement local (DSIL) –, de concentrer les efforts sur les établissements où il faut intervenir le plus urgemment. À ce jour, je n'ai pas le sentiment qu'une telle cartographie existe.

M. le président Alexandre Portier. Votre réponse montre que le déficit de culture de la sûreté n'est pas accidentel, mais systémique. Il faut traiter le problème à la racine.

M. Alexis Corbière, rapporteur. La recommandation 2 de votre rapport invite à renforcer la Missa d'au moins 6 ETP (équivalents temps plein). Comment avez-vous abouti à ce chiffre ?

M. Christophe Marion. Il tient compte du nombre d'établissements ayant l'appellation Musée de France. Avec 6 ETP supplémentaires, la Missa pourrait

réaliser un audit dans chacun de ces établissements tous les cinq ans et en assurer le suivi, pour s'assurer que ses préconisations ont bien été prises en compte. Avec ses moyens actuels, elle n'a pas pleinement la capacité de faire ce travail.

Ce renforcement permettrait aussi à la Missa de disposer d'agents spécialisés dans les questions de sécurité des systèmes d'information – pour l'instant, cette compétence lui fait défaut, et c'est plutôt l'Anssi qui traite ces questions. Or les établissements rencontrent de grandes difficultés s'agissant des systèmes d'information. Cette situation n'est d'ailleurs pas propre aux établissements culturels : l'ensemble de l'administration française doit monter en compétences dans ce domaine.

Des effectifs renforcés permettraient enfin à la Missa de se doter d'une vision plus stratégique, au-delà des seuls audits. Ces derniers sont extrêmement utiles, et la Missa est parfaitement reconnue et identifiée par l'ensemble des établissements avec lesquels nous avons échangé pour sa compétence sur le sujet ; il nous semble cependant qu'elle ne joue pas le rôle d'animateur de la sûreté à l'échelle de la communauté des établissements culturels. Une telle animation existe par exemple aux Pays-Bas avec le Museum Security Network, ou en Angleterre où un réseau immatériel permet aux établissements d'échanger questions et bonnes pratiques. La Missa pourrait faire de même en France.

Pour permettre à la Missa de remplir toutes ces missions – réaliser un audit tous les cinq ans dans chaque établissement labellisé Musée de France, suivre la mise en œuvre de ses recommandations, monter en compétences en matière de systèmes d'information, animer la communauté des établissements, mais aussi leur adresser des documents d'autoévaluation –, l'octroi de 6 ETP supplémentaires nous semble raisonnablement convenir ; cela doublerait peu ou prou ses effectifs.

La Missa est pour le moment intégrée à la délégation à l'inspection, à la recherche et à l'innovation. Nous préconisons – ce qui n'est pas anecdotique – qu'elle soit placée directement sous la responsabilité de la DGPA (direction générale des patrimoines et de l'architecture) et qu'elle ait un préfet à sa tête, car il aurait la légitimité nécessaire pour renforcer ses liens avec les forces de sécurité intérieure. La question ne se limite donc pas aux effectifs, mais tient aussi à la place de la Missa dans l'organigramme du ministère et à sa supervision par un préfet.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Quelles sont les principales difficultés auxquelles les établissements sont confrontés ?

M. Christophe Marion. Il existe indéniablement un problème de coordination des acteurs, tant au niveau national que local. Pour renforcer cette coordination, il faut organiser des rencontres régulières avec les forces de sécurité intérieure. Nous préconisons un travail interministériel à l'échelle nationale et, au niveau local, une rencontre annuelle pilotée par le préfet réunissant le Drac, le commandant de gendarmerie, le directeur départemental de la sécurité publique et les établissements culturels. Nous avons eu l'occasion de tester pareille formule lors

de nos déplacements à Dijon et à Blois, où le préfet a réuni la Drac, les grands établissements culturels du département et les référents sûreté de la gendarmerie et de la police. Ces réunions doivent être organisées chaque année afin de provoquer la rencontre ; il faut aussi permettre aux différents acteurs de se retrouver régulièrement à l'occasion d'exercices.

Le préfet Degos évoquait la doctrine d'intervention des agents : que doivent-ils faire lorsqu'une tentative de cambriolage se produit ? Pour trouver la réponse, il faut organiser des exercices : cela ne se fait pas sur le papier et ne se définit ni dans le statut, ni dans l'article 73 du code de procédure pénale, même s'il donne des orientations. Il faut prévoir des exercices concrets et accueillir les forces de l'ordre dans l'établissement, par exemple à l'occasion de journées de cohésion.

Tout cela doit être organisé par le préfet, à défaut de commissions de sûreté. Peut-être faut-il d'ailleurs créer des commissions de sûreté dans certains établissements, comme nous le préconisons, mais pas de façon systématique.

J'insiste sur le fait qu'il faut veiller à ne pas renforcer toujours davantage les contraintes. Lorsque nous avons évoqué, avec des élus locaux et des responsables culturels, l'idée de renforcer les contraintes réglementaires et législatives, et d'appliquer en matière de sûreté des règles équivalentes à celles qui existent pour les commissions de sécurité ou la sécurité incendie, nous avons senti qu'ils n'étaient pas favorables à de nouvelles normes et estimaient nécessaire de laisser un peu de liberté aux établissements et aux élus locaux.

L'important est de s'assurer d'une prise en compte de la sûreté à travers une analyse des risques, un financement adapté pour les traiter et un calendrier de mise en œuvre. Un volet sûreté doit être intégré à l'ensemble des projets scientifiques et culturels, outil dont tous les musées de France se sont emparés – à la différence du PSBC – mais qui reste essentiellement axé sur la conservation des œuvres ou le projet d'exposition. Imposer un volet sûreté dans les PSC permet de s'assurer que le responsable de l'établissement s'est posé la question de la sûreté et qu'il a identifié les difficultés auxquelles il était confronté, les moyens nécessaires pour les résoudre et le calendrier de déploiement.

Les principales difficultés résident donc dans l'insuffisante coordination à l'échelle locale et nationale et parfois dans l'absence de prise en compte de la problématique de sûreté.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Existe-t-il dans d'autres établissements publics, comme les hôpitaux, un dispositif comparable au plan de sûreté et à la coordination que vous appelez de vos vœux ?

M. Christophe Marion. Cela existe pour les établissements scolaires, en particulier pour les écoles, à l'échelle des mairies, avec la prise en compte non seulement du risque incendie, mais aussi de l'alerte attentat ou du risque d'intrusion. Je l'ai vécu en tant que maire : la question de la sûreté est prise en considération pour les établissements scolaires, notamment du premier degré.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous préconisez une évolution de la formation des personnels. Qu'avez-vous précisément en tête ?

Par ailleurs, vous avez rencontré des organisations syndicales de personnels : quel était leur message ? Quelles problématiques vous ont semblé émerger ?

Certaines de vos préconisations concernent l'évolution du métier et peuvent inquiéter le personnel. Pouvez-vous préciser votre pensée ?

M. Christophe Marion. Nous retenons tout d'abord de nos rencontres avec les personnels et les organisations syndicales que la technologie ne pourra jamais remplacer l'humain. Nous en sommes convaincus. Les établissements culturels ont besoin de présence physique, assurée autant que possible par des agents titulaires de la fonction publique, garants d'une forme de permanence. Un agent titulaire reste en principe plusieurs années dans l'établissement : il connaît les lieux et les procédures. Nous avons entendu le message incitant à faire attention au recours toujours plus important à des contractuels, dont on n'a pas toujours le temps de vérifier les antécédents et qui peuvent quitter l'établissement avec des connaissances susceptibles, si elles sont mal utilisées, de mettre en danger la sécurité des collections. Nous préconisons par conséquent un renforcement de la présence humaine dans les établissements culturels accueillant des collections publiques, passant par le recours à des personnels titulaires bénéficiant du statut d'agent d'accueil, de surveillance et de magasinage.

Nous avons observé des visions assez différentes de ce qu'est un agent ASM d'un établissement à l'autre. Les établissements eux-mêmes ont intégré cette différence en désignant, au sein de ce corps, des agents dits d'intervention, qu'il faut distinguer des personnels statiques qui surveillent les salles de musée. Ces agents d'intervention sont mobiles et affectés sur ce type de poste pour leur capacité à intervenir, parfois même pour leur physique qui peut impressionner en cas d'intervention. Ainsi, des établissements comme le musée d'Orsay, le Louvre ou le château de Versailles distinguent deux profils au sein des agents ASM : l'un plutôt statique, l'autre plus dynamique.

Nous nous sommes interrogés sur l'intérêt d'y associer des agents de sécurité titulaires d'une carte professionnelle délivrée par le Cnaps (Conseil national des activités privées de sécurité), qui ont des prérogatives, des compétences et des formations différentes. Ces personnels sont généralement cantonnés aux abords ou à l'accueil de l'établissement, pour s'assurer que personne n'y entre avec une arme ou un objet susceptible de menacer une œuvre. Nous souhaiterions que soient mises en place des équipes mixtes et mobiles composées d'agents d'intervention ASM et d'agents de sécurité privés.

Concernant la doctrine d'intervention, nous avons constaté que tous les agents d'accueil, de surveillance et de magasinage n'avaient pas la même connaissance de ce qu'ils pouvaient faire en cas d'acte malveillant, de vol ou de

dégradation. Tous pensent que la priorité absolue est de protéger le public. Mais que faire ensuite ? Peuvent-ils intervenir pour ralentir le départ du cambrioleur, l'arrêter physiquement, le ceinturer en attendant l'arrivée des forces de l'ordre ? Les réponses varient d'un agent à l'autre. Tous n'ont pas parfaitement intégré ce qu'ils pouvaient ou devaient faire en cas de problème, alors même que l'article 73 du code de procédure pénale prévoit que n'importe quel citoyen peut être amené à stopper la commission d'une infraction. Cela suppose évidemment de respecter la proportionnalité de la force : si le voleur est muni d'une disqueuse et d'une arme, il n'est pas question d'intervenir. Cela procède d'une forme d'intelligence des situations.

La doctrine d'intervention, ou en tout cas le rappel de ce que l'on peut faire et de ce que la loi permet, doit faire l'objet d'une réflexion associant les responsables d'établissement, les forces de l'ordre, les organisations syndicales et les personnels. Elle doit se traduire par des exercices, sans quoi les agents d'accueil, de surveillance et de magasinage ne seront pas capables de savoir jusqu'où ils peuvent et doivent aller. Il s'agit d'une forme de continuum de sécurité, pour reprendre une expression désormais courante. Que peuvent faire un agent ASM, un agent de sécurité privé, les forces de l'ordre ou un policier armé éventuellement présent dans le musée à l'occasion d'une visite ? Comment ces différents acteurs peuvent-ils intervenir lors d'un acte malveillant ?

M. Alexis Corbière, rapporteur. Dans la recommandation 11, vous préconisez de faire évoluer le dispositif afin de « permettre, par voie législative ou réglementaire, aux policiers nationaux et aux gendarmes de visiter les établissements munis de leur arme de service ». Pourriez-vous préciser cette recommandation ?

M. Christophe Marion. C'est la recommandation qui a fait le plus parler et a attiré l'attention des médias sur le rapport – je n'irai pas jusqu'à dire qu'elle était faite pour cela ! Il s'agit simplement de décliner dans les musées le dispositif Voyager-protéger qui existe à la SNCF : il permet à un policier en vacances de prendre le train avec son arme de service, après en avoir informé le contrôleur, et de bénéficier d'une réduction tarifaire très importante, voire de la gratuité.

Un dispositif similaire pourrait s'appliquer dans les établissements culturels. Cela soulève certes plusieurs questions. Pour certains musées qui dépendent du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, comme le Muséum national d'histoire naturelle, accepter l'idée que des policiers armés se déplacent en leur sein ne va pas de soi. Il n'est évidemment pas question de rallumer une guerre médiévale autour de sujets de discorde existant depuis Philippe Auguste entre l'État et les universités. Des exceptions doivent donc être prévues.

Se pose par ailleurs la question de la prise en charge financière de cette mesure. Lorsque j'ai évoqué le sujet avec le préfet de police, la perspective ne l'a pas ravi. Il faut en effet savoir que le dispositif développé dans les transports coûte très cher. Ce n'est évidemment pas gratuit pour tout le monde : en l'occurrence, le

ministère de l'intérieur rembourse l'autorité ferroviaire. J'ai tenté de rassurer le préfet de police en lui indiquant que les coûts d'une mesure similaire appliquée dans les musées seraient vraisemblablement très inférieurs.

J'entends aussi que le musée est un lieu particulier et que l'on n'a pas envie, lorsque l'on découvre des œuvres, d'imaginer qu'il y a peut-être un homme armé à côté de soi. Personnellement, cela ne me gênerait pas, pas plus que cela ne me dérange, quand je prends le train, d'imaginer qu'un voyageur est armé dans le wagon.

Au-delà de l'aspect anecdotique que l'on a pu prêter à cette recommandation, il me semble important de faire entendre à toute personne ayant des idées malveillantes ou envisageant de cambrioler un musée qu'elle pourrait, si elle n'a pas de chance, se retrouver face à un policier armé. C'est un message à envoyer.

Les modalités pratiques – comment le policier passerait-il les portails de sécurité ? devrait-il montrer son arme ? – doivent évidemment être abordées, mais le rapport n'entre pas dans ce niveau de précision. Nous avons posé un principe, dont il conviendra de voir comment le décliner concrètement si on l'estime intéressant.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez indiqué que les musées devaient évoluer, dans leurs recrutements et leur organisation, vers des profils plus spécialisés en sûreté patrimoniale. Comment imaginez-vous cette évolution ?

M. Christophe Marion. L'existence d'agents d'intervention dans le corps d'ASM constitue déjà une spécialisation. Lorsque nous avons échangé avec des responsables d'établissement de province, ils nous ont dit que les agents d'accueil, de surveillance et de magasinage étaient parfois des personnels de la collectivité qui avaient eu un parcours professionnel difficile, avaient exercé des métiers physiques, étaient arrivés cassés à 45 ou 50 ans et s'étaient vu confier une mission leur permettant d'être moins sollicités physiquement. Ces agents ne sont pas toujours formés pour intervenir et n'en ont d'ailleurs pas nécessairement les capacités physiques. Certains bénéficient d'une reconnaissance de leur qualité de travailleur handicapé et la station assise leur permet de continuer à travailler, ce qui est très bien. Dans ce contexte, la prise en compte de la notion de sûreté est limitée. Il n'est pas forcément possible de leur demander d'intervenir pour ralentir la fuite d'un cambrioleur.

La spécialisation ne passe pas nécessairement par la création d'un nouveau corps. Nous nous sommes demandé s'il était important, utile ou intéressant de séparer les fonctions d'agent ASM de celles d'agent de sécurité ou de sûreté. Nous avons estimé que ce n'était pas nécessaire et que les expérimentations qui étaient menées permettaient à certains agents ASM de se spécialiser en agents d'intervention. Il faut travailler davantage dans cette logique.

M. le président Alexandre Portier. J'entends que cette évolution se ferait moins par la réglementation que par la formation.

M. Thomas Degos. La mission a considéré qu'il ne fallait pas créer de nouveau corps, ni séparer les fonctions au sein du corps des agents ASM. En revanche, des spécialisations sont souhaitables. Charge au dialogue social, dans chaque établissement, de définir la doctrine d'emploi et d'intervention, la répartition des compétences et des missions.

Créer des équipes mixtes composées d'agents de sécurité privés et d'agents ASM constituerait déjà une révolution, car la mission d'accueil, de sécurité et de magasinage doit normalement être accomplie par des fonctionnaires titulaires appartenant à ce corps ; associer des salariés privés et des agents publics signifierait qu'on considère qu'un pan de cette mission ne relève pas forcément du corps des agents ASM. Cela n'a rien d'évident.

On nous a par ailleurs beaucoup parlé, y compris dans les musées de province que nous avons visités, de la question du logement du personnel. Toutes les possibilités ne sont pas exploitées pour les agents publics. Il y a quelques années, ils étaient nombreux à être logés au sein même du monument historique ou de l'établissement culturel où ils travaillaient. C'est beaucoup moins le cas aujourd'hui. Il n'appartient évidemment pas à la mission d'entrer dans le détail et d'indiquer que 15 % des agents devraient être hébergés sur place. Nous invitons en revanche les responsables d'établissements culturels de se demander s'il n'y aurait pas lieu de loger sur le site certains personnels, pas uniquement des agents techniques capables de réagir en première intention face à des problèmes électriques par exemple, mais aussi des agents spécialisés dans le domaine de la sûreté. Il ne s'agirait bien évidemment pas pour eux d'aller à l'encontre des auteurs des faits, mais de disposer par exemple d'une ligne directe avec la brigade de gendarmerie ou le commissariat ; ayant une fine connaissance des lieux, ils pourraient donner des indications très précises aux forces de l'ordre. Le chef d'établissement doit donc se poser la question du logement de ses agents et de l'instauration d'une ligne directe avec la police ou la gendarmerie – tous les établissements n'en disposent pas.

M. le président Alexandre Portier. Nous en venons aux questions des députés.

Mme Céline Calvez (EPR). Je retiens de vos travaux la nécessité de renforcer non seulement la coordination entre les acteurs – clé de la réussite de toute politique publique –, mais aussi la réglementation relative à la sûreté. Vous préconisez d'affiner la cartographie des collections d'intérêt national et considérez la protection du patrimoine comme un acte de défense, allant jusqu'à suggérer de recourir au Conseil de défense et de sécurité nationale, sous l'égide du président de la République.

Mes questions concernent certaines de vos recommandations.

Pouvez-vous développer la recommandation 10 relative à la sensibilisation des publics aux enjeux de sûreté et de sécurité ? Avez-vous identifié les moyens d'y parvenir ?

Les recommandations 16 et 20 concernent le recours aux nouvelles technologies. La première propose de « prioriser la protection des collections publiques, dans les travaux législatifs en cours, en matière d'autorisation de traitements algorithmiques des images de vidéoprotection ». Pourriez-vous préciser l'état de l'art dans ce domaine et ce qui pourrait être fait ? La deuxième est de « poursuivre les recherches et expérimentations afin de mettre des outils de sécurisation innovants (produits de marquage codé…) à disposition des professionnels ». Étant rapporteure d'une mission d'information sur la façon dont l'intelligence artificielle transforme notre éducation et notre culture, ces sujets m'intéressent grandement.

M. Christophe Marion. L'association du public aux questions de sûreté est un chantier à défricher. J'aime visiter des musées et j'entends que lorsqu'on s'y rend, c'est pour découvrir une œuvre de manière sensible, échapper au monde l'espace d'un instant, d'une parenthèse, et pas forcément pour devenir un agent de surveillance temporaire.

En tant que maire, j'ai signé avec les forces de l'ordre et le procureur des conventions de participation citoyenne qui invitaient les habitants à devenir des « voisins vigilants » – même si je n'aime guère cette expression qui renvoie à une structure privée faisant son business sur la sécurité ou plutôt sur le sentiment d'insécurité. Ces conventions permettaient à certains citoyens de devenir des interlocuteurs privilégiés des forces de l'ordre lorsqu'ils voyaient des comportements suspects. Cela fonctionnait plutôt bien.

Comment associer les visiteurs des musées aux enjeux de sûreté ? Plusieurs possibilités se présentent, et c'est au responsable de l'établissement qu'il appartient de définir sa doctrine et sa politique dans ce domaine.

En Angleterre, certains établissements ont opté pour des affiches appelant les visiteurs à faire preuve de vigilance et à signaler aux agents présents dans les salles des comportements qu'ils jugeraient suspects.

En Australie, une application développée pour l'ensemble des musées du pays permet aux visiteurs de lancer une alerte, grâce à un bouton dédié, en cas de comportement suspect, de début d'incendie ou de vol dans une salle.

En France, plusieurs musées proposent des applications de visite à télécharger sur smartphone ou tablette et faisant office d'audioguide. Il serait possible d'y implémenter un simple bouton d'alerte, voire un champ permettant de détailler une situation inhabituelle. L'information remonterait auprès de ceux qui sont chargés d'assurer la sécurité et la sûreté de l'établissement.

Une sensibilisation pourrait également être effectuée lors des Journées du patrimoine auprès des publics qui visitent les monuments historiques. On pourrait imaginer une édition consacrée spécifiquement aux questions de sûreté, de sécurité, mais aussi de trafic illicite des œuvres d'art, domaine dont on parle assez peu hormis au sein des cercles professionnels. Les établissements culturels pourraient enfin informer les visiteurs sur ce trafic, notamment en période de conflits internationaux, et en parler aux élèves lors des sorties scolaires.

Ces pistes méritent selon nous d'être explorées, sachant qu'il relève de la responsabilité des établissements de définir le degré d'intervention souhaitable du public.

J'ai été surpris de constater que la question de l'association des publics à la sûreté des collections publiques laissait toujours cois les intervenants et les responsables d'établissements culturels. Ce point n'entrait absolument pas dans leur champ de réflexion, mais à bien y réfléchir, il leur apparaissait que le sujet méritait d'être creusé. Le directeur du domaine de Chambord, qui bénéficie pourtant de la présence de la garde républicaine, nous a ainsi indiqué que son équipe réfléchissait à une application de visite, et il est probable que la proposition d'y intégrer la question de la sûreté soit suivie d'effet.

S'agissant des innovations technologiques, nous préconisons une évolution législative permettant d'utiliser les caméras algorithmiques. Les auditions que vous avez menées montrent à l'évidence que le Louvre aurait pu gagner quelques dizaines de secondes pour empêcher le vol si une caméra algorithmique périmétrique avait permis d'identifier plus rapidement la présence inappropriée d'un véhicule sur le trottoir et de lancer l'alerte, après avoir effectué les vérifications nécessaires en matière d'autorisation municipale d'occupation du domaine public.

Permettez-moi de mentionner une expérience personnelle : alors que j'entrais dans un magasin d'alimentation dans le Bordelais à Noël, j'ai été très surpris de voir une petite affiche indiquant qu'une caméra utilisant l'intelligence artificielle analysait le comportement des clients et pouvait alerter un opérateur en cas d'agissements suspects. Je ne sais pas si c'est légal – *a priori* non, et nous avons signalé le magasin auprès du ministère de l'intérieur –, mais cela signifie qu'il existe des expérimentations dans ce domaine, autorisées ou non. Celles qui ont été menées à l'occasion des Jeux olympiques ont donné des résultats plutôt probants.

Il faut avancer sur ce dossier en envisageant l'installation de caméras algorithmiques périmétriques mais aussi, pourquoi pas, internes aux bâtiments, qui effectueraient des analyses comportementales et alerteraient l'opérateur de sûreté. Placé devant un mur d'écrans, celui-ci peut avoir des difficultés à soutenir son attention pendant plusieurs heures ; la caméra pourrait lui signaler, par exemple, qu'une personne reste très proche d'une œuvre pendant longtemps ou s'intéresse spécialement aux œuvres composées de métaux précieux. Il faudra avoir un débat législatif sur le sujet. Nous n'en sommes pas à la reconnaissance faciale, loin de là, mais il faut avancer ; nous en sommes convaincus.

Citons aussi les produits de marquage codés avec de l'ADN synthétique et les brouillards opacifiants qui aveuglent le cambrioleur pendant plusieurs minutes sans abîmer les œuvres. Plusieurs projets européens visent à développer des outils de reconnaissance d'objets à partir de bases de données et de photographies, afin de détecter, à l'échelle européenne, si des objets mis en vente sur internet proviennent de vols. L'intelligence artificielle peut ainsi contribuer à renforcer la sûreté des collections publiques. La France est partenaire de ces projets, à travers divers établissements et laboratoires de recherche. Il faut aller plus loin.

Certes, la sûreté n'est pas seulement une question de technologie – l'humain reste indispensable –, mais elle l'est aussi à certains égards.

M. Thomas Degos. Les produits de marquage codés font l'objet de projets extrêmement précis. Le C2RMF (Centre de recherche et de restauration des musées de France) mène des essais dans ce domaine, dont les premiers résultats sont attendus en 2026. Ils seront enrichis par les avancées des projets européens Aurora et Enigma. Le premier, mené par un consortium associant des entreprises du numérique et des institutions publiques, financé à hauteur de 3,5 millions par l'Union européenne, investigue le marquage codé et la géolocalisation des œuvres. Le second, également financé par l'Europe, associe douze partenaires de sept pays jusqu'en 2026. Il vise, par l'interconnexion des bases de données et le déploiement d'outils de prévention, à développer l'identification, la traçabilité et les recherches de provenance des biens culturels ainsi qu'à protéger les sites patrimoniaux menacés. Enfin, le projet européen Anchise se propose de créer un ensemble d'outils opérationnels combinant de nouvelles technologies : 3D et photogrammétrie pour la surveillance des sites, ingénierie des données et intelligence artificielle pour l'identification des objets aux frontières, etc.

Ces projets foisonnants, menés dans le cadre de coopérations internationales, visent souvent à mettre au point des outils supplémentaires destinés au suivi, au traçage et au marquage des œuvres : ils permettront soit de retrouver celles-ci plus rapidement lorsqu'elles ont été dérobées, soit de dissuader les éventuels voleurs, puisqu'elles seront traçables et donc invendables. Lorsque ces projets seront finalisés et, espérons-le, étendus à l'ensemble des biens culturels d'intérêt fondamental, nous aurons en quelque sorte tari l'intérêt de commettre des vols.

M. Lionel Duparay (DR). L'Assemblée nationale a adopté en première lecture une proposition de loi visant à autoriser l'usage de la vidéoprotection algorithmique à titre expérimental, de façon encadrée – car des usages illégaux ont été constatés. L'expérimentation effectuée à l'occasion des Jeux olympiques pourrait, me semble-t-il, être étendue aux musées nationaux, dans un cadre qui rassurerait certains quant à l'utilisation des images. Le sujet pourrait être évoqué assez rapidement.

Il nous a été confirmé, lors de nos auditions et de nos visites, que les biens nationaux étaient assurés par l'État mais qu'il était obligatoire de contracter une

assurance en cas de prêt, assortie d'une étude préalable. N'est-ce pas l'occasion pour les musées de taille modeste de bénéficier de l'expertise des grands musées nationaux, au-delà des interventions ministérielles ? Plus généralement, comment faire profiter les plus petits établissements de l'expérience des plus grands ?

Les auditions ont également souligné l'importance de disposer d'un répertoire fiable des œuvres conservées pour dissuader les voleurs. Il faut évidemment distinguer les pièces présentant une valeur culturelle de celles ayant également une valeur matérielle. Ce sont en effet surtout les objets composés de métaux précieux – or, cuivre, etc. – qui aiguisent les convoitises. Comment accompagner la diversité des musées – nationaux, municipaux voire associatifs – dans l'établissement d'un répertoire fiable des œuvres ? Comment s'assurer de la protection passive des œuvres en tenant compte de leurs spécificités ? Il est évident qu'un tableau de très grande taille sera difficile à voler ; il peut toutefois être dégradé.

Par ailleurs, votre rapport indique que la plupart des vols sont commis dans des lieux cultuels, qui sont parfois reculés et où la présence humaine est réduite voire inexistante. Comment tenir compte de la diversité des endroits de conservation et de stockage, pour mieux les sécuriser ?

Enfin, la sursécurité ne risque-t-elle pas de devenir un frein à l'accès à la culture, une barrière psychologique ? Comment s'assurer de la sécurité des œuvres tout en se gardant de faire des lieux culturels des enceintes barricadées ?

M. Christophe Marion. L'État est en effet son propre assureur. Nous avons cherché à interroger la fédération des assurances, France assureurs, mais elle a jugé que ce sujet n'était pas le sien. Cette réponse nous a un peu surpris, d'autant que dans certains pays, comme l'Allemagne, les assureurs jouent un rôle extrêmement important. La fédération allemande des assurances a récemment rédigé un guide très fouillé sur la sûreté des œuvres. On observe ainsi deux traitements différents de la question, entre l'Allemagne où les assureurs sont au cœur du sujet et en France où c'est manifestement moins le cas, hormis pour les propriétaires privés. Les assureurs pourraient apporter leur expertise sous forme d'audits ou de mécénat de compétences par exemple ; mais nous n'avons pas dans ce domaine des interlocuteurs très allants.

J'en viens à la question du recensement des collections publiques. L'obligation statutaire de récolement quinquennal est parfaitement bien intégrée : tous les cinq ans, les conservateurs doivent vérifier que les objets catalogués dans leurs fiches correspondent bien à ceux qui sont présents physiquement dans les musées et les réserves. C'est parfois à l'occasion de ces récolements que l'on découvre que des œuvres ont été dérobées.

Les objets mobiliers, notamment les objets cultuels conservés dans les églises, soulèvent des difficultés particulières. Ils sont très peu sécurisés, sans compter que certaines églises ne sont pas protégées contre le risque incendie – le

plan Sécurité cathédrales ne concerne pas les églises de nos villages. Nous proposons une évolution législative visant à rapprocher le régime des objets mobiliers inscrits de celui des objets classés, qui doivent faire l'objet d'un récolement quinquennal. Cela permettrait d'obtenir la vision la plus précise et la plus fine possible de ce qui se trouve dans les monuments et les églises.

Comment sécuriser des lieux multiples et divers ? Nous ne pouvons pas apporter de réponse à cette question, car cela dépend des établissements. Nous préconisons que chaque responsable de monument ou de musée ait l'obligation d'élaborer une analyse des risques répondant à des critères bien précis – des normes Afnor définissent le contenu de ce document et la façon de procéder, étape par étape. Ils pourront ainsi construire des plans de sécurisation très individualisés, tenant compte des particularités architecturales : on ne sécurise pas de la même façon un monument historique, un musée moderne ou des réserves. La protection des réserves est d'ailleurs un véritable enjeu, et les architectes qui construisent des bâtiments destinés à en accueillir ne se posent guère la question de leur sécurisation. L'analyse des risques doit permettre, en fonction de la sensibilité de la collection et des caractéristiques du lieu, de définir très concrètement s'il est préférable de recourir à des agents, de renforcer le dispositif par des caméras, d'installer des systèmes susceptibles de ralentir la fuite des cambrioleurs, d'opter pour des vitrines à la sécurité renforcée – il existe là aussi des normes –, etc. Nous n'avons pas souhaité aller trop loin dans la législation ou la normalisation de ces sujets, considérant que nous passerions à côté de l'objectif en imposant un dispositif unique à l'ensemble des monuments et musées français.

Il est vrai que la présence, dans un musée, d'agents de sécurité, de policiers, de gendarmes voire de douaniers armés – ils sont au cœur de la lutte contre le trafic illicite d'œuvres d'art –, auxquels s'ajouteraient des affiches indiquant aux visiteurs qu'ils ont leur part à jouer dans la sûreté, pourrait écorner le plaisir de la visite. Je l'entends. Il faut trouver un équilibre et adopter une approche holistique prenant en compte la sûreté – vol, cambriolage, dégradations –, la sécurité, la cybermenace mais aussi la déstabilisation étrangère. J'ignore s'il y a derrière le vol du Louvre une puissance étrangère qui a voulu mettre notre pays à genoux. C'est une piste à ne pas écarter. Il faut garder cette idée en tête.

Le préfet Degos évoquait les points d'importance vitale. Un certain nombre de lieux sont considérés comme vitaux pour le pays – centrales nucléaires, centrales électriques, réseaux de communication, d'énergie, d'eau, etc. – et soumis à ce titre à des contraintes extrêmement importantes. La liste ne comporte aucun établissement culturel : le Louvre n'est pas considéré comme un point d'importance vitale pour la nation. Après avoir envisagé de classer les établissements culturels parmi les PIV, estimant que la culture méritait d'être considérée comme un secteur d'intérêt vital pour notre pays, nous y avons renoncé : les contraintes liées aux PIV sont tellement importantes que cela ferait peser sur les établissements une charge très forte, notamment en matière de recrutement des personnels – il faudrait par exemple vérifier les casiers judiciaires, etc.

Se pose néanmoins une question philosophique : la culture est-elle d'intérêt vital pour notre pays ? Je le crois, d'où les préconisations que nous avons formulées à propos du Conseil de défense et de sécurité nationale. On peut attaquer un pays à travers sa culture et le mettre à terre en l'affaiblissant d'un point de vue culturel.

M. Thomas Degos. Un village du Loir-et-Cher de quelques centaines d'habitants, Champigny-en-Beauce, compte dans son église un tableau qui était jusque-là attribué à l'école de Botticelli mais dont on a découvert récemment qu'il était l'œuvre du maître. Il ne faisait l'objet d'aucune protection particulière. Il est désormais présenté un peu partout dans le monde, mais reviendra d'ici à 2030 à Champigny-en-Beauce, où il reprendra sa place habituelle. Cela posera un problème à la commune, qui est responsable de ce lieu de culte. En Italie, la question a souvent été résolue en exposant les œuvres dans des musées diocésains à côté des églises. L'entrée dans les églises italiennes est parfois payante ; l'accès aux musées diocésains l'est *a fortiori*. En France, l'entrée dans les lieux de culte étant gratuite, les œuvres qu'ils contiennent sont en accès libre. Les retirer pour les exposer dans un musée payant poserait un problème d'accessibilité, non seulement parce que les conditions de visite seraient plus contraintes – c'est la barrière psychologique que vous avez évoquée – mais aussi parce que la visite deviendrait payante. Les visiteurs des musées sont déjà habitués à la présence d'équipes éventuellement armées effectuant des contrôles de type Vigipirate – inspections des sacs par rayons X ou par contrôle visuel, refus d'accès à toute personne qui ne veut pas ouvrir son sac, etc. En revanche, la mise en sécurité, dans des lieux payants, d'œuvres jusqu'alors en accès libre induit une barrière économique. Tous ne proposent pas une gratuité le dimanche ou des tarifs avantageux pour les étudiants, les enfants ou les personnes âgées.

Nous nous sommes également demandé s'il ne fallait pas confier la gestion des œuvres des petites communes à l'intercommunalité. Les œuvres demeureraient la propriété des premières et resteraient à leur place, mais la seconde financerait les caméras et éventuellement les agents d'accueil, de surveillance et de magasinage. Nous avons toutefois jugé inopportun d'imposer cette solution, considérant que le choix devait revenir aux intercommunalités : ce doit être une possibilité et non une obligation. Cela peut être pertinent dans certains cas, notamment pour les petites communes comme Champigny-en-Beauce qui ne disposent pas forcément des personnels et du budget nécessaires pour conserver les œuvres.

Enfin, vous avez raison de signaler que les grands tableaux ne sont pas les plus menacés, car ils sont difficiles à voler et à vendre. Le risque concerne plutôt les porcelaines, les céramiques chinoises et les objets contenant des métaux précieux ou du cuivre, par exemple.

M. Alexis Corbière, rapporteur. La recommandation 24 est de « soutenir les équipes menacées ou victimes ». Nous avons constaté, lors de nos visites dans des lieux où des braquages brutaux se sont produits, que l'accompagnement des personnels était laissé à la responsabilité des établissements, qui se trouvaient parfois un peu démunis. Quel regard portez-vous sur la question ?

M. Christophe Marion. Cela renvoie aussi à la responsabilité de l'élu. J'ai en tête l'exemple d'un musée territorial victime d'un vol : le responsable de l'établissement s'est retrouvé à devoir gérer ses personnels et les médias, alors que ce n'était pas son rôle. La gestion de cette affaire incombait plutôt à l'élu de la collectivité propriétaire de l'établissement et de la collection, en tant que responsable politique. Nous arrivons là aux limites de ce qu'il est possible de préconiser. Chacun doit assumer ses responsabilités. Le responsable de l'établissement est à sa place lorsqu'il gère ses ressources humaines, ses agents, mais il doit également être accompagné par sa tutelle – État ou collectivité territoriale –, même si j'ignore la forme que cela pourrait prendre.

Il ne faut pas sous-estimer les impacts du vol d'un bien culturel sur les équipes chargées de le restaurer, de le protéger et de le transmettre aux générations futures. Il faut également tenir compte des conditions dans lesquelles le vol a eu lieu. Globalement, la protection des agents des monuments historiques, musées et autres établissements culturels est sous-estimée. J'ai demandé à un conservateur s'il changeait parfois d'itinéraire lorsqu'il rentrait chez lui, s'il vérifiait qu'il n'était pas suivi. Il m'a répondu ne s'être jamais posé la question. Or c'est un réflexe à avoir, car on ne peut pas exclure qu'un conservateur soit victime d'un enlèvement de sorte que des voleurs s'introduisent dans le musée en pleine nuit. Ce mode opératoire se développe dans d'autres domaines, comme celui des cryptomonnaies. La sécurité des personnes chargées des collections doit être pensée en amont et en aval, jusqu'au soutien psychologique à l'issue d'un vol.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Avec le recul, quel regard portez-vous sur le cambriolage du Louvre ? Qu'aurait-on pu éviter ?

M. Christophe Marion. Nous n'avons pas voulu focaliser notre attention sur le Louvre, même si nous avons rencontré deux de ses responsables. Nous n'avons pas demandé à auditionner Laurence des Cars, car j'estimais que c'était plutôt le rôle de la commission. Je ne sais pas ce que nous aurions pu apprendre ou apporter de plus que ce que les multiples auditions conduites par le Sénat et l'Assemblée nationale ont révélé.

Les auditions que j'ai eu le plaisir d'écouter révèlent une probable responsabilité de la tutelle, qui a pu avoir des difficultés à exercer son rôle. Il y a là un déséquilibre des forces, qui n'est d'ailleurs pas propre au ministère de la culture. Prenons l'exemple de l'enseignement supérieur et la recherche : les budgets des universités doivent être validés par les services comptables des rectorats ; or dans le domaine financier, les ressources sont nettement déséquilibrées entre les établissements et les rectorats, au détriment de ces derniers. Le risque est que le rectorat finisse par valider automatiquement les budgets construits et proposés par les équipes fournies et expertes des universités. J'ai le sentiment que ce risque existe aussi pour le ministère de la culture, qui ne dispose peut-être pas de suffisamment de personnel pour exercer sa tutelle avec précision face à des établissements pourvus d'agents nombreux et spécialisés. Je ne dis pas qu'il y a des fautes, mais qu'il existe peut-être une forme de déséquilibre des forces en présence. C'est la raison pour

laquelle nous préconisons d'intégrer divers éléments dans les COP (contrat d'objectifs et de performance) et les lettres de mission, et surtout d'établir et de suivre des indicateurs : nombre d'exercices réalisés, équipements de sécurité déployés, etc. Le rôle de la tutelle doit donc être renforcé.

L'utilisation de caméras algorithmiques est également un point important. Chacun s'accorde en effet à dire que le vol du Louvre aurait très probablement pu être évité grâce aux quelques dizaines de secondes que ces outils numériques auraient permis de gagner.

Enfin, je ne me sens pas assez compétent pour porter un regard sur le schéma directeur du Louvre, qui relève plutôt des travaux de votre commission.

M. le président Alexandre Portier. Avez-vous estimé le coût des mesures que vous préconisez ? Certaines méritent-elles un chiffrage budgétaire plus approfondi, sur lequel nous pourrions nous pencher ?

M. Christophe Marion. Nous ne sommes pas des hommes d'argent, mais d'idées, de propositions ! *(Sourires.)* Plus sérieusement, il sera difficile de répondre à cette question tant que nous n'aurons pas une vision complète des actions à mener ; or tous les établissements n'ont pas réalisé, tant s'en faut, un schéma directeur et une analyse des risques, ni estimé les budgets nécessaires pour rehausser leur niveau de sécurité et de sûreté. Le Louvre dispose d'un schéma directeur et d'une estimation des coûts, et j'imagine que c'est le cas également d'autres établissements nationaux. En revanche, la visibilité n'est pas la même dans les collectivités territoriales. Il est donc difficile d'avoir une vision consolidée.

Le fonds de sûreté de 30 millions d'euros est une bonne chose, mais il est insuffisant au regard des besoins. Certains établissements n'ont pas pris conscience que leur système d'information constituait une faille sécuritaire importante ; or leur sécurisation coûte extrêmement cher. Il faudra donc se battre, lors des prochaines lois de finances, pour renforcer ce fonds, dont je peine d'ailleurs à savoir comment il sera utilisé. Y aura-t-il des appels à projets ? La priorité sera-t-elle donnée à certains établissements – ce que je souhaite – eu égard à leurs faiblesses ?

M. le président Alexandre Portier. Le montant de ce fonds est de 30 millions sur trois ans. J'en profite pour rappeler qu'un excellent amendement visait à le porter à 50 millions sur un an.

M. Christophe Marion. J'ai dû le voter !

M. le président Alexandre Portier. Malheureusement, ce ne fut pas le cas de tout le monde.

Vous avez évoqué la tutelle. Le rôle joué par les services centraux du ministère de la culture, qu'il s'agisse de la direction générale des patrimoines et de l'architecture ou du service des musées de France, vous semble-t-il pleinement

adapté aux enjeux ? Faudrait-il repenser l'organisation du ministère pour le rendre plus opérationnel ?

M. Christophe Marion. La seule modeste réorganisation que nous proposons consiste à rattacher directement la Missa à la DGPA. Nous nous sommes demandé s'il serait opportun de désigner un délégué interministériel à la sécurité et à la sûreté des collections publiques. Nous avons rapidement considéré que cela pourrait avoir du sens mais qu'un délégué interministériel manquait parfois de moyens et qu'il était plus raisonnable de maintenir cette mission au sein du ministère de la culture.

M. Thomas Degos. Nous avons en effet écarté cette possibilité car un délégué interministériel est souvent seul avec une toute petite équipe et pèse finalement moins qu'une grosse direction générale comme la DGPA.

Nous avions également envisagé de rattacher la Missa au secrétariat général du ministère de la culture, qui intègre les services du Haut fonctionnaire de défense. Toutefois, le secrétariat général n'a pas, au ministère de la culture, le même positionnement que dans d'autres ministères. Alors que celui du ministère de l'intérieur dirige certains services, celui du ministère de la culture s'occupe davantage de fonctions de soutien et d'accompagnement et a moins de pouvoir. C'est pourquoi nous préconisons de rattacher la Missa à la DGPA, qui détient toutes les manettes.

J'aimerais revenir sur la question du suivi des personnels. La prévention appelle un renforcement de la formation, en particulier en matière de déontologie. Les personnels peuvent faire l'objet de pressions. Il est important qu'ils ne se sentent pas seuls et qu'ils puissent alerter l'établissement le plus rapidement possible lorsqu'ils se sentent en difficulté ou vulnérables, y compris pour prévenir des complicités internes. Les manquements ne sont d'ailleurs pas nécessairement volontaires : un agent peut, en toute bonne foi, parler de ses horaires à des tiers ou dire que son établissement ne dispose d'aucune surveillance en dehors des heures d'ouverture – c'est le cas de 24 % des musées de France.

Par ailleurs, des enquêtes administratives devront être conduites si des équipes mixtes sont constituées. Notez que les agents de sécurité privés sont soumis à une enquête administrative renouvelée tous les cinq ans, alors que les agents fonctionnaires ne le sont pas après leur titularisation.

M. le président Alexandre Portier. Merci pour vos propos et pour votre rapport éclair et éclairant.

20. 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)

La commission auditionne, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), 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* (1).

M. le président Alexandre Portier. Nous poursuivons nos travaux avec Mme Laurence des Cars, ancienne présidente de l'établissement public du musée du Louvre, accompagnée de M. Kim Pham, administrateur général, de M. Francis Steinbock, administrateur général adjoint, et de Mme Marie Lacambre, directrice financière, juridique et des moyens de l'établissement.

Mme des Cars avait déjà été reçue le 19 novembre dernier, dans un cadre que je qualifierai de classique puisque notre commission ne disposait pas encore des prérogatives reconnues aux commissions d'enquête. Depuis, nous avons lancé nos travaux, visant, à partir de la situation du Louvre, à comprendre les difficultés auxquelles sont confrontés les établissements français en matière de sécurité et de sûreté.

Je le redis en préambule car il importe de préciser notre état d'esprit : nous ne sommes pas dans un tribunal. Nous ne nous plaçons ni sur le plan judiciaire ni, évidemment, sur le plan pénal et cette commission ne se substitue ni à la police ni à la justice. Notre mission est politique : elle doit permettre de comprendre les défaillances ayant conduit au vol du 19 octobre dernier, afin d'en tirer des leçons qui seront utiles au Louvre mais aussi à l'ensemble des sites en France accueillant des œuvres de notre patrimoine. En tant que députés, notre rôle est de formuler des recommandations devant permettre un changement que nous espérons profond. Cet événement extraordinaire et spectaculaire a mis en lumière les fragilités qui pèsent malheureusement sur le patrimoine français, qu'elles soient budgétaires, organisationnelles ou liées au pilotage de nos établissements ; peut-être est-ce l'occasion d'opérer un changement de culture profond.

Pour rappeler l'historique de nos échanges, madame des Cars, nous devions vous recevoir le 25 février dernier. La veille, vous nous avez informés de votre démission, remise au président de la République et qu'il a acceptée. À votre demande et conformément à ce que le rapporteur et moi-même avons jugé être des règles de courtoisie républicaine, nous avons décidé de reporter cette audition, mais nous avons eu la surprise de découvrir que vous aviez réservé votre expression publique aux médias, en l'occurrence au journal de 20 heures de France 2 le soir même, plutôt qu'à la représentation nationale.

---

(1) https://assnat.fr/am7axl

Une deuxième date a été fixée, le 3 mars à 18 heures. Le jour même, à midi seulement, vos équipes nous communiquaient l'identité des collaborateurs qui devaient vous accompagner. Moins de trois heures plus tard, à 14 h 27 précisément – je crois que nous sommes tous attachés à la précision –, l'un de vos conseillers nous transmettait un arrêt de travail attestant votre incapacité à honorer cette convocation. Nos échanges ont donc été reportés pour la seconde fois. Une troisième convocation vous a été adressée le 4 mars, et votre présence a été confirmée le 18.

Le rapporteur et moi-même partageons une philosophie de bienveillance et de compréhension envers nos invités. Cependant, nous avons trouvé curieuse cette manière de considérer nos travaux d'enquête tout comme les députés qui attendent des réponses, bien légitimement compte tenu de la gravité des événements du 19 octobre dernier. En tant que président de la commission, il me semblait important de le rappeler.

Ce qui importe désormais, c'est de comprendre ce que le vol du Louvre révèle de la gestion d'un tel établissement. L'attribution des prérogatives de commission d'enquête a permis au rapporteur d'obtenir communication d'un certain nombre d'éléments, et fait que nous menons nos auditions sous serment. Cette exigence, qui ne vous était pas opposable le 19 novembre dernier, apportera à nos échanges une solennité particulière et permettra, je l'espère, de dissiper le brouillard qui persiste sur certains points.

Je pense notamment à la manière dont la transition s'est effectuée avec la présidence précédente du Louvre, ainsi qu'aux modalités de transmission de certains rapports et documents dont l'importance pour la sécurité du musée était telle qu'il paraît étonnant, même sans vol, qu'ils aient pu dormir aux archives et n'être redécouverts que récemment.

Nous évoquerons également vos relations avec la tutelle et la présidence de la République, ainsi que les modalités de pilotage et de financement des projets d'investissement structurants pour le Louvre. Enfin, nous vous interrogerons sur la façon dont les différentes initiatives ont été hiérarchisées ces dernières années. Une interrogation fondamentale nous anime depuis le début de nos travaux, et je tiens à dire qu'elle dépasse les questions de personnes : sans doute cela tient-il à des choix politiques au sens le plus noble du terme, mais n'a-t-on pas, par moments, privilégié des projets événementiels plus vendeurs, visant d'abord à faire rayonner l'établissement, tandis que des opérations pourtant indispensables en matière de sécurité et de sûreté ont pu pâtir de ces choix ?

Je précise que l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(M. Francis Steinbock, Mme Laurence des Cars, M. Kim Pham et Mme Marie Lacambre prêtent successivement serment.)

M. le président Alexandre Portier. Je souhaite partir d'une question assez large pour ouvrir nos échanges. À vous entendre, ici ou au Sénat, et à vous lire dans la presse, madame des Cars, on a parfois le sentiment qu'en matière de sécurité et de sûreté, rien n'aurait pu être fait mieux ni plus vite. Après examen approfondi des faits, cela suscite chez nous une certaine perplexité. Quel bilan tirez-vous, à titre personnel, de l'action menée en matière de sécurité et de sûreté durant les cinq années où vous avez été à la tête du Louvre ?

Mme Laurence des Cars, ancienne présidente de l'établissement public du musée du Louvre. Je vous remercie, monsieur le président, pour cette première question qui me permettra de dissiper certains malentendus ou, à tout le moins, d'apporter des précisions nécessaires.

Il convient d'abord de se replacer dans le contexte de ma prise de fonction, en septembre 2021. Nous reviendrons sans doute sur la période de transition et d'échanges avec Jean-Luc Martinez ; ce sujet a d'ailleurs été parfaitement abordé lorsqu'il a été entendu avec l'équipe précédente et je m'inscrirai tout à fait dans la continuité de ce qui a été dit.

À ce moment-là donc, j'échange avec mon prédécesseur, de manière globale et stratégique, sur l'ensemble des dossiers concernant le Louvre et son organisation. Nous sommes au début de l'été 2021 : un schéma directeur des équipements de sûreté est alors en phase d'études. L'avant-projet sommaire (APS) de ce schéma sera validé à l'automne 2021, soit quelques semaines après mon arrivée, au moment où l'équipe de direction qui m'accompagne prend également ses fonctions.

La question de la sécurité est donc pleinement prise en compte par le Louvre depuis la présidence de Jean-Luc Martinez, et même bien avant. Si l'on remonte dans les archives – nous l'avons fait et votre commission sans doute aussi –, on constate que les premières préoccupations relatives à un schéma de sécurité apparaissent dans les échanges avec la tutelle dès les années 2008-2009, sous la présidence d'Henri Loyrette. Elles n'avaient alors pas abouti, principalement pour des raisons d'arbitrage budgétaire. Jean-Luc Martinez a repris ce dossier et je m'inscris dans la continuité de son action ; il n'y a aucune rupture sur ce point – cela a été dit et c'est la stricte vérité. Nous avons poursuivi ce travail avec l'équipe que vous avez auditionnée il y a quelques semaines, notamment Romain Salagnon, le chef de projet qui était chargé de ce sujet.

En tant que conservatrice générale du patrimoine et dirigeante d'établissement, j'attache une importance majeure à ces enjeux. Le Louvre est ma deuxième présidence et ma troisième direction d'établissement, après les musées d'Orsay et de l'Orangerie. J'ai également été chargée de la conception du Louvre Abu Dhabi, où les questions de sécurité et de sûreté sont fondamentales et aujourd'hui éprouvées dans des circonstances difficiles. Ces questions sont très

importantes à mes yeux et je les ai considérées avec la même exigence au musée d'Orsay. Comme l'a d'ailleurs rappelé Denis Fousse lors de son audition, elles étaient au cœur de nos premiers échanges informels dès l'été 2021.

Nous reprenons donc ce schéma qui est en cours d'analyse. Il faut être très clair : un avant-projet sommaire, c'est une phase d'étude. C'est un peu comme quand on fait des travaux dans une maison : on demande à un architecte de faire une analyse, on sollicite différents corps de métier qui font des propositions, on compare les devis, on pose de nouvelles questions. Le processus d'affinement du document a commencé au début de l'année 2022. C'est la phase de préparation de l'avant-projet détaillé (APD). Celui-ci, achevé à la fin de l'année 2022, permet d'entrer beaucoup plus dans les détails. Un certain nombre d'élargissements du périmètre sont décidés dans cette phase.

Un point de méthode : je ne suis pas experte en sécurité et en sûreté, et je ne suis pas omnisciente. D'ailleurs, ce n'est pas pour cela qu'on est venu me chercher pour présider le Louvre. Ma mission consistait à déployer un projet global pour l'établissement, une ambition culturelle et un ensemble de chantiers dont les questions de sécurité font partie, au même titre que d'autres sujets.

Je prends donc tout à fait la mesure du sujet, d'autant plus qu'à partir de l'automne 2021 je suis présente sur le terrain et que mon appréhension des choses n'est plus seulement théorique et limitée aux échanges avec mes directeurs. Je peux constater par moi-même l'obsolescence globale des dispositifs techniques du Louvre, et ce bien au-delà de la seule sécurité. Nous reviendrons peut-être sur le caractère multidimensionnel de cette problématique, qui nécessite l'articulation de plusieurs schémas directeurs techniques : c'est un point central de la discussion qui s'est ensuite engagée avec la tutelle.

Ainsi, le périmètre du schéma directeur de sûreté est élargi au printemps 2022. Il intègre désormais pleinement le Centre de recherche et de restauration des musées de France (C2RMF), qui était inscrit dans le projet initial mais pour lequel le volet sécuritaire n'avait pas été développé. C'est un élément important qui va compléter le dispositif.

Un autre volet a été considérablement renforcé : la cybersécurité. Si vous avez consulté les documents du schéma directeur, vous avez constaté qu'une partie entière y est désormais consacrée. Je suis alertée sur ce point par la commission de sécurité dès les premiers échanges relatifs à l'organisation des Jeux olympiques de 2024 : le Louvre est un lieu emblématique et, compte tenu de sa proximité avec la Seine, où doit se tenir la cérémonie d'ouverture, il faut impérativement le mettre à niveau sur le plan de la cybersécurité afin de garantir sa protection. La question est donc pleinement intégrée au schéma directeur et traitée par les experts les plus compétents. Pour ce faire, nous bénéficions de l'accompagnement de consultants et de prestataires, notamment via une assistance à maîtrise d'ouvrage, ce qui nous permet de progresser.

Un autre point essentiel concerne l'augmentation du nombre de caméras. L'objectif est d'assurer une couverture maximale du bâtiment, non seulement sur son périmètre extérieur mais également à l'intérieur. Entre l'APS et l'APD, nous actons ainsi l'installation de 145 caméras supplémentaires, dont 45 destinées à trois zones qui n'étaient jusqu'alors pas couvertes par la vidéosurveillance. Je vous renvoie sur ce point aux documents techniques. 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. Nous portons tous, et moi la première, une responsabilité particulière quant à la qualité du document qui sera publié pour les appels d'offres, qui doit être le plus complet possible. Dans la vie du Louvre, nous savons qu'une telle procédure est un moment crucial qui exige une extrême précision.

La question de l'emplacement du poste de commandement central est aussi abordée pendant cette phase. Plusieurs lieux sont envisagés au fil des réunions de la commission de sécurité qui se tiennent au printemps 2022 : sont évoqués le pavillon de Flore, différents espaces au sein du pavillon Mollien ou encore ce que l'on appelle la cloche Turgot. Une hésitation se fait jour concernant le pavillon de Flore, dont vous avez visité les locaux : bien qu'il assure une couverture visuelle directe sur une partie importante du domaine, il est très excentré par rapport au centre de gravité du musée, auquel il n'est pas directement relié. Il est éloigné de la cour Napoléon et encore plus des espaces de l'aile Sully, autour de la Cour carrée, et pose des problèmes d'accessibilité. Les débats internes de la commission, qui me sont transmis, font progressivement apparaître l'idée qu'il faut optimiser la gestion de crise en plaçant le centre de commandement au plus près de la direction de l'accueil du public et de la surveillance (Daps) et de la présidence. C'est dans cette logique que mon arbitrage est rendu en juin 2022.

Nous nous situons alors dans une phase normale de précision et d'enrichissement du schéma directeur : ce n'est qu'une étape du projet. S'il y a deux phases, APS et APD, c'est bien pour assurer cette progression nécessaire, qui permet aux entreprises candidates à l'appel d'offres de répondre avec exactitude aux exigences du Louvre. L'élargissement du périmètre du schéma directeur imposant d'affiner l'estimation budgétaire, nous commençons à faire des additions et je sollicite une contre-expertise financière afin de présenter à la tutelle – nous reviendrons sur les rapports que nous entretenons avec elle – la vision la plus juste. C'est à ce stade que l'estimation passe d'un peu plus de 50 millions d'euros, dans l'APS, à un peu plus de 80 millions. Ce chiffre est confirmé par l'expertise budgétaire réalisée au cours de l'année 2022.

C'est sur cette base que les discussions s'engagent avec la tutelle concernant les conditions de financement non seulement du schéma directeur de sûreté, mais de l'ensemble des schémas directeurs techniques. Je rappelle qu'un autre chantier majeur est alors en cours : le schéma directeur de sécurité incendie. Lancé sous Henri Loyrette, poursuivi par Jean-Luc Martinez puis par moi-même, il s'achèvera d'ici un an et demi sous la présidence de Christophe Leribault. Cela illustre le temps

que prend, de la conception à l'achèvement, le déploiement de ces schémas directeurs.

Il y a encore d'autres schémas directeurs. L'infrastructure électrique, vitale pour le schéma directeur de sûreté et fondamentale pour la sécurité incendie, fait elle-même l'objet d'un schéma directeur spécifique, que j'ai pris à bras-le-corps. Il a été lancé à ce moment-là et Christophe Leribault pourra bénéficier des travaux déjà réalisés. Nous avons aussi lancé en 2022 un énorme schéma directeur des circulations mécaniques – ascenseurs et escalators –, qui se poursuivra sur plusieurs années. Il y a enfin un schéma directeur concernant toutes les questions liées au chauffage, qui prévoit des travaux pour septembre prochain dans la Galerie du bord de l'eau.

Le schéma directeur de sûreté est traité comme une urgence et une priorité absolue. Nous y travaillons avec une exigence à laquelle je vous demande de croire, monsieur le rapporteur, monsieur le président. Les décisions prises le sont en responsabilité. Je m'appuie sur les informations que font remonter les professionnels, dont certains ont été auditionnés par votre commission ; ils m'alertent sur des points précis, comme l'augmentation du nombre de caméras ou l'emplacement du poste de commandement. Je leur pose des questions, ils me répondent : c'est un processus itératif. N'ayant pas la science infuse en ce domaine, d'autant que j'effectuais alors mes premiers mois de présidence – on dit souvent qu'au Louvre, le ticket d'entrée est long et qu'il faut au moins un an ou un an et demi pour maîtriser les dossiers –, je me suis pleinement appuyée sur l'expertise interne, notamment celle de Denis Fousse et de Laurent Le Guédart, directeurs alors en charge de ces projets.

Voici donc ce qui s'est passé en 2022. Il me semblait essentiel d'y revenir car c'est capital. J'ai lu à plusieurs reprises que j'aurais volontairement fait prendre du retard à ce schéma directeur : c'est faux, archifaux, de bout en bout. Nous menions de front plusieurs projets, plusieurs schémas directeurs étaient développés simultanément, mais jamais la question de la sécurité n'a été freinée ou mise de côté. Nous n'avons jamais changé de schéma directeur de sûreté : il s'est toujours agi du même document, qui a suivi les étapes normales visant à le préciser pour aboutir à un document complet.

Ce travail a d'ailleurs été salué par la Missa (mission de la sécurité, de la sûreté et de l'audit) en novembre dernier. Ses experts ont souligné la solidité et l'exhaustivité du projet et je tiens à rendre hommage aux équipes du Louvre qui ont travaillé d'arrache-pied à sa rédaction, en menant à bien toutes les étapes administratives et financières jusqu'à aujourd'hui. Je mesure évidemment la cruelle ironie de mon propos, que je ressens personnellement dans ma carrière, mais le drame du 19 octobre nous a frappés au moment précis où le schéma entrait dans sa phase opérationnelle. Comme vous le savez, l'installation des caméras périmétriques est en cours, les deux premiers lots ont été notifiés et les travaux du poste de commandement central débuteront cette année. Malheureusement, la réalisation de tels projets prend du temps, nous en sommes tous conscients.

Je vous le dis très franchement : 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. Nous sommes tous passionnés par ce musée, nous voulons agir pour le mieux et au plus vite. Or nous sommes constamment rattrapés par la difficulté, par l'exceptionnalité du lieu. Le Louvre est le plus grand musée du monde, mais c'est aussi l'un des plus complexes sur le plan architectural, fruit d'une imbrication séculaire de strates successives. L'intégralité du site est classée au titre des monuments historiques – je ne suis pas en train de dire que ce classement retarde les interventions, mais il constitue une réalité avec laquelle nous devons composer. Tous les présidents-directeurs du Louvre vous le diront, comme Jean-Luc Martinez l'a fait : les projets prennent énormément de temps à se concrétiser. Nous savons parfaitement, en prenant nos fonctions, que nous les quitterons un jour et que nous transmettrons ce musée sans avoir vu achevés la plupart des chantiers que nous aurons lancés. C'est une réalité absolue.

M. le président Alexandre Portier. Je vous rassure, c'est pareil pour les députés.

Je vous ai volontairement laissée développer car notre objectif est de comprendre. Notre commission ne se réunit pas pour produire des petites phrases : notre but, c'est de tout mettre à plat en posant les questions qui doivent l'être.

Puisqu'il s'agit d'argent public, il est normal que les Français puissent comprendre à quoi servent leurs impôts ; il est normal de féliciter ceux qui ont bien travaillé pour que les équipements publics fonctionnent, mais aussi de chercher à comprendre ce qui dysfonctionne. Or certains points restent difficiles à élucider. Vous avez notamment évoqué la dimension budgétaire en indiquant que si certains travaux n'avaient pu être menés ces dernières années, c'était pour des raisons d'argent, faute de crédits. Pourtant, entre 2018 et 2024, le musée n'a investi que 27 millions dans les travaux d'entretien et de mise aux normes, tandis qu'il consacrait 64 millions à la rénovation de la muséographie et 105 millions à l'acquisition d'œuvres. Je rappelle à ce titre que la Cour des comptes a évoqué une tendance à faire du lancement des travaux une variable d'ajustement budgétaire. Dès lors, ma question est la suivante : s'agit-il d'un problème de budget ou d'un choix ?

Mme Laurence des Cars. Je pense qu'il y a une confusion entre plusieurs choses.

Il est important de comprendre qu'entre 2022 et 2024, le schéma directeur de sûreté se trouve dans des phases d'études, de passation de marchés et de consultations. À ce stade, les décaissements sont relativement faibles : quelques centaines de milliers d'euros par an, pour financer les études. Vous n'avez pas besoin de plus. Les sommes ne monteront en charge qu'à partir de 2026. La projection des investissements à venir montre d'ailleurs que l'enveloppe dépassera sans doute largement les 80 millions initialement prévus. Le poste de

commandement central par exemple, qui est sophistiqué et complexe, sera probablement plus coûteux que prévu. Mais dans la phase dont nous parlons, nous n'avons pas encore besoin de mobiliser ces crédits. Nous reviendrons peut-être sur l'utilisation des fonds issus de la licence de marque du Louvre Abu Dhabi, question que vous souhaiterez sans doute aborder.

Pendant cette période, nous menons d'autres projets. Les projets muséographiques de l'époque ne sont pas de simples interventions esthétiques – refaire la peinture ou changer les stores, même s'il y en avait bien besoin – mais des projets de fond, de rénovation.

La création du département des arts de Byzance et des chrétientés en Orient est un projet culturel : il repose sur une vision tendant à mettre à jour la vocation universelle du Louvre. Il associe pour la première fois le département des antiquités grecques, étrusques et romaines et le département des arts de l'Islam pour montrer ce que les collections du Louvre disent de l'histoire du monde. Ce chantier commencera dans les jours à venir. La part du mécénat dans son financement est remarquable puisque plus de 45 millions d'euros ont été récoltés.

Citons encore la restauration des appartements Napoléon III, la Galerie des cinq continents, ou l'accueil pour l'exposition « Naples à Paris » d'œuvres du musée de Capodimonte dans la Grande galerie, qui nous a permis d'augmenter très significativement le nombre de caméras, comme vous l'a dit Denis Fousse.

Seulement, ces projets se font dans une infrastructure qui n'est pas encore rénovée. C'est tout l'enjeu du schéma directeur : doter le Louvre d'une infrastructure technique pouvant supporter, au sens propre du terme, un nombre considérable de caméras dotées d'intelligence artificielle – puisque l'hypervision, c'est en gros l'utilisation de l'intelligence artificielle.

Voilà ce que je mène de front : à partir des budgets de fonctionnement consacrés à la maintenance et à l'amélioration muséographique, irriguer constamment de nouveaux équipements de sécurité ; et porter le schéma directeur, ambition complète, ultime, qui en est alors à la phase des études. Vous le voyez, il s'agit de deux temporalités différentes. C'est maintenant que l'établissement va entrer dans une période de dépenses importantes, qu'il s'agisse du schéma directeur de sécurité ou de tous les autres schémas techniques déjà évoqués.

S'agissant de la discussion avec la tutelle, je vais être transparente avec vous. Je vous dois toute la vérité, à vous et aux Français, je n'ai absolument rien à cacher. Comme je l'ai dit devant les médias et la représentation nationale, j'étais inquiète pour l'état du bâtiment. Vous ne pouvez pas me retirer cela, monsieur le président, j'ai été très claire sur cette question et sur l'obsolescence des équipements techniques. J'ai fait mener un diagnostic global. Je n'ai pas insisté sur les aspects les plus délicats, sur lesquels il fallait évidemment être discret. C'est ce que j'ai porté auprès de la tutelle.

À partir de la fin de l'année 2022, période à laquelle nous disposons de l'avant-projet définitif du schéma de sûreté, j'ai des échanges extrêmement nourris avec Rima Abdul-Malak, son cabinet et la direction générale des patrimoines ainsi qu'avec le conseiller culture et patrimoine du président de la République, Philippe Bélaval. Je me souviens d'une discussion que j'ai eue avec lui en septembre 2023 : j'insiste sur la nécessité de prendre en compte les schémas directeurs dans leur globalité et de mesurer leur poids financier, compte tenu de la vague d'investissements qui allait arriver ; je plaide ardemment pour qu'on trouve des moyens de les financer.

Il me faut voir alors où se situe le curseur de la tutelle : jusqu'où nous soutient-elle ? Réunion après réunion, rendez-vous après rendez-vous, je prends donc mon bâton de pèlerin. Au cours du printemps 2024, nous avons beaucoup d'échanges avec la direction des patrimoines, le cabinet de la ministre et Rachida Dati elle-même qui suit de près ce dossier. Nous arrivons à une solution validée au début de l'été 2024, qui n'est pas rendue publique : une subvention pluriannuelle du ministère de la culture, de 10 millions d'euros chaque année, pour les rénovations inscrites dans l'ensemble des schémas techniques ; le principe d'une surtarification pour les visiteurs extra-européens permettant de récolter, selon les projections, environ 15 millions. Cela donne au total 25 millions entièrement affectés chaque année au financement de ces schémas directeurs. C'est exactement ce qui est en place depuis le début de l'année 2026 puisque la surtarification a été instaurée mi-janvier.

S'il y avait eu un autre choix pour le financement et qu'on nous ait, par exemple, demandé de puiser dans les revenus issus de la licence de marque du Louvre Abu Dhabi, la question aurait bien entendu été étudiée. Toutefois, jusqu'aux arbitrages rendus à l'été 2024, les besoins liés au schéma directeur de sécurité portent sur des études et l'établissement peut les financer sans recourir à un soutien exceptionnel de la tutelle ou à des ressources propres supplémentaires. Le choix politique de nous aider a été fait par la tutelle en 2024 et je veux ici remercier le ministère de la culture pour cette subvention pluriannuelle, qui montre bien qu'il a pris la mesure des investissements qu'appelle la rénovation technique, ainsi que pour la mesure tarifaire concernant les visiteurs extra-européens, qui permet à l'établissement d'augmenter ses ressources propres.

M. le président Alexandre Portier. Vous soulignez que pour la phase des études, il n'était pas nécessaire de prévoir de fortes dépenses et que l'argent devait sortir plus tard. Dont acte. Toutefois, parmi les difficultés que nous identifions figure ce sentiment que, dans la stratégie de moyen voire de long terme du Louvre des vingt dernières années – cela dépasse la période de votre présidence – il n'y a pas eu d'investissement continu, inscrit dans la durée, dans ces domaines. Or, d'autres établissements en ont mené. C'est un sujet d'étonnement.

Tous les établissements sont différents mais le château de Versailles présente des points communs avec le Louvre : comme lui, c'est un site compliqué à surveiller et à sécuriser, un bâtiment complexe qui n'était pas destiné à être un

musée, un monument historique peu aisé à aménager, un établissement accueillant plusieurs millions de visiteurs avec des jauges comparables. Nous y étions la semaine dernière, après avoir entendu son président Christophe Leribault en février. Nous avons pu mesurer les efforts qui avaient été tenus dans la durée, notamment parce qu'une même équipe a pu porter une stratégie de long terme. Nous ne comprenons pas pourquoi le Louvre ne s'est pas tourné vers une même stratégie. Nous avons l'impression qu'il s'y est mis plus tard, avec beaucoup plus de changements dans la stratégie déployée. Comment analysez-vous ces différences ? Le Louvre dispose, du fait de son statut exceptionnel, de moyens extrêmement importants. L'argument budgétaire nous semble donc de portée limitée.

Mme Laurence des Cars. Cela va peut-être vous étonner, monsieur le président, mais je vous rejoins totalement, comme je l'ai déjà dit devant la représentation nationale. C'était tout l'objet de mes plaidoiries auprès de la tutelle tout au long de l'année 2023. Quand, pendant la phase de l'APD, je vois tous les autres schémas directeurs, les autres problèmes bâtimentaires et d'obsolescence sur lesquels je ne reviens pas mais dont les conséquences font régulièrement les délices de la presse, je suis très étonnée qu'il n'y ait pas au Louvre un schéma directeur d'ensemble.

Le schéma Grand Versailles a été mis en œuvre à partir de 2003 : les travaux ont duré dix-sept ans – c'est dire dans quel temps s'inscrivent les grands établissements – pour un coût estimé à 500 millions d'euros. C'est exactement ce que j'ai en tête pour le Louvre et c'est en ce sens que je plaide.

Pourquoi Versailles et Fontainebleau ont-ils un schéma directeur et pas le Louvre ? Je pense qu'il y a une explication historique à cela, que j'ai déjà donnée à la représentation nationale : c'est l'effet Grand Louvre.

Revenons au geste visionnaire du président Mitterrand, annonçant en septembre 1981 dans une conférence de presse restée célèbre : « nous redonnerons l'entièreté du palais au musée ». C'est ainsi que démarre l'immense chantier du Grand Louvre, livré en plusieurs phases. En avril 1989, la pyramide de Pei est inaugurée : geste absolument génial qui transforme le Louvre pour toujours. Un énorme effort de transformation et de modernisation a été accompli avec la création de nouveaux espaces, très impressionnants, en sous-sol, la construction de la pyramide elle-même et des espaces qui se situent en dessous, et l'aménagement des espaces muséographiques reconquis sur l'ancien ministère des finances, devenus aile Richelieu. En 1989, le Louvre apparaît aux yeux du monde entier comme le musée le plus moderne, celui qui réussit à allier, comme notre pays sait bien le faire, patrimoine et modernité.

Cette déclaration mondiale est un immense succès, à tel point que le Louvre est rapidement dépassé. La pyramide a été conçue pour accueillir 4 millions de visiteurs : la fréquentation atteindra 10 millions avant le covid. Elle met à mal immédiatement le parti pris, le dogme de l'entrée unique par la pyramide. Cette entrée de petites dimensions qui irrigue les trois ailes est vite saturée, avec des

problèmes encore plus marqués depuis l'instauration du plan Vigipirate et des contrôles obligatoires qu'il implique.

La grande modernisation s'est étalée de la fin des années 1980 jusqu'au tournant des années 2000 : c'est sous la présidence de Pierre Rosenberg, après celle de Michel Laclotte, que sont achevés les derniers espaces liés à l'opération Grand Louvre. En 2001, Henri Loyrette prendra le relais et créera le département des arts de l'Islam, l'un des grands projets du Louvre pour le début du XXIe siècle. C'est une immense réussite, couronnée par un succès public : les recettes de billetterie élevées rassurent tout le monde, dont la tutelle et Bercy. Le Louvre va bien. Le Louvre, ça marche. Il a rencontré son public et accueille le monde entier.

Vous reconnaîtrez que j'ai été la première à dire que non, tout n'allait pas bien. J'ai même été plus loin que ça, monsieur le président, en prenant une décision qui m'a été reprochée sur le moment et qui paraît maintenant une évidence : établir une jauge à 30 000 visiteurs par jour.

Cette décision, je l'ai prise en écoutant les équipes. Dès mon arrivée à l'automne 2021, Denis Fousse et les équipes de la Daps me mettent en garde : il ne faut surtout pas revenir à la fréquentation d'avant le covid – 10 millions de visiteurs par an, 40 000 à 45 000 certains jours. Il faut fixer une jauge. La fréquentation est alors, à la sortie de la crise du covid, de 2 millions de visiteurs et je demande à Denis Fousse de m'indiquer quel serait le nombre idéal selon ses équipes. C'est un arbitrage douloureux puisque cela représente un manque à gagner d'environ 18 millions et je peux vous dire que j'ai été moyennement populaire auprès de la tutelle et de Bercy, mais c'est une décision dont je me suis toujours félicitée. Je n'aurai pas tout réussi, j'en conviens, mais c'est une des fiertés de ma présidence d'avoir fait preuve de lucidité et d'avoir alerté les Français, dans les médias, devant la représentation nationale, sur la fragilité et les difficultés du Louvre.

J'ai porté ces schémas directeurs comme j'ai porté, en lien avec la tutelle, des solutions structurelles : c'est le projet Louvre Nouvelle Renaissance. Car je vous rejoins, monsieur le président, on aurait dû idéalement déclencher un schéma directeur. Je ne saurais dire quand exactement, après l'achèvement du Grand Louvre, mais il a manqué un relais il y a quelques années.

M. le président Alexandre Portier. C'est intéressant de vous l'entendre dire. Le Louvre a eu quinze à vingt ans de retard par rapport à d'autres grands établissements, pour des raisons qui ne sont pas seulement budgétaires mais qui renvoient à une prise de conscience. Cette question a d'ailleurs été un point de départ pour nos travaux d'enquête : le cambriolage doit créer un électrochoc en matière de sécurité et de sûreté car aucun musée ne peut dire qu'il est à l'abri.

Poursuivons la comparaison avec Versailles, même si comparaison n'est pas toujours raison. Dans l'historique que nous avons essayé de retracer, il y a un point que nous ne comprenons pas : non seulement Versailles a déployé beaucoup plus tôt sa stratégie de sécurisation et l'a poursuivie dans la durée, mais quand, pour

des raisons techniques ou patrimoniales, l'établissement ne pouvait pas lancer tout de suite certains travaux, il a pris des mesures compensatoires. Pourquoi le Louvre n'a-t-il pas fait de même, que ce soit sous votre présidence ou avant ? Par exemple, Versailles a installé des caméras à titre provisoire en un certain nombre de points. Nous n'avons pas retrouvé le même niveau de réflexion au Louvre. Peut-être pourrez-vous nous préciser la stratégie qui a été mise en place en ce domaine.

Par ailleurs, Versailles a fait un effort pour protéger les œuvres les plus sensibles, notamment en les retirant des zones d'accès. Au Louvre, le 19 octobre, les bijoux de la Couronne étaient au pied des portes-fenêtres. Très clairement, il y a eu un raté.

Mme Laurence des Cars. Je pense qu'il faut considérer ces questions sur le temps long. Je veux bien porter beaucoup de choses, mais quand même pas tous les problèmes du Louvre.

D'abord, je me permets de dire que Versailles reçoit depuis le début une subvention pour son schéma directeur de sécurité. L'établissement a bénéficié d'un soutien important de l'État. Ensuite, il faut se garder du danger de l'illusion rétrospective, qui nous conduit à tout relire au prisme du problème très grave qui nous rassemble. Replaçons les choses dans leur contexte : le Louvre a eu à gérer plusieurs crises extrêmement graves, avant ma présidence – je parle là pour Jean-Luc Martinez qui, je l'espère, ne m'en voudra pas.

L'établissement a dû faire face à une attaque terroriste, à des risques urbains liés aux manifestations des gilets jaunes. La question des crues centennales surtout est récurrente – j'en étais familière pour avoir très bien connu un autre établissement situé le long de la Seine. On a oublié les angoisses qu'ont provoquées, au début des années 2000, les grandes crues de Dresde : nous avons alors commencé à prendre conscience qu'avec le changement climatique, tous les établissements culturels à proximité du fleuve allaient être touchés peu ou prou par des phénomènes de très grande ampleur. Le Louvre est évidemment en première ligne puisqu'un très grand nombre d'œuvres sont stockées dans des réserves sur place.

Une des décisions absolument structurantes de la présidence de Jean-Luc a été la création du centre de conservation de Liévin, dont il m'a d'ailleurs dit, lors de la passation, tirer une très grande fierté. Je le remercie d'avoir doté l'établissement de cet équipement remarquable. Ce centre ultramoderne assure la protection et la conservation des œuvres dans les meilleures conditions possibles, mais aussi leur restauration. Il fonctionne pleinement aujourd'hui, je crois que vous avez eu l'occasion de le visiter.

De 2013 jusqu'en 2021-2022, au début de ma présidence, le Louvre vide de façon systémique ses réserves sur place pour se préserver des dangers d'une crue centennale. Il y a là des œuvres très pondéreuses et des collections en nombre considérable, qu'il serait impossible d'évacuer en urgence. C'est un geste fondamental de protection du patrimoine. L'investissement a été financé grâce au

soutien de la région des Hauts-de-France mais aussi aux ressources issues de la licence de marque du Louvre d'Abu Dhabi, qui ont été mobilisées à hauteur d'un peu plus de 23 millions d'euros. Cela a été l'un des grands projets du Louvre. Bien sûr, c'est un projet d'externalisation mais ce n'est pas un petit projet, monsieur le président. Ce centre a été absolument structurant pour la sécurisation des collections, même si l'enjeu n'est pas le même que pour Versailles.

S'agissant de la pose de caméras, je me permets de redire que, sous ma présidence, nous avons systématiquement renforcé la couverture vidéo dans les budgets de fonctionnement, en attendant que le schéma directeur se mette en place. Plus de 134 caméras sont ainsi installées dans la phase des études du schéma directeur. Vous voyez que nous ne restons pas les bras ballants. Nous avons aussi procédé à un renouvellement des équipements informatiques, des écrans notamment. Quelques jours avant ma démission, j'ai pu constater lors ma visite du PC (poste de commandement) Mollien que les nouveaux écrans étaient arrivés et que, petit à petit, l'effort de modernisation commençait à porter ses fruits.

Oui, c'est long, et je préférerais que tout aille plus vite, mais il faut aussi se représenter les différentes priorités. Le Louvre est exposé à d'autres risques. Quand je suis arrivée, j'ai eu à gérer le problème des activistes, avec des attaques potentielles directes sur les œuvres. Cela nous a occupés pendant un an et demi – et je salue le travail de la direction de l'accueil des publics et de la surveillance. C'était extrêmement angoissant pour les équipes et pour les départements de conservation, cela a donné des sueurs froides à tout le monde. Nous nous sommes mobilisés et adaptés en permanence à cette menace bien réelle, tout comme l'était celle de la cybersécurité : les attaques contre les sites du Louvre n'ont pas cessé depuis les Jeux olympiques de 2024 et je me félicite d'avoir renforcé la lutte en ce domaine, qui est un des préférés de ceux qui veulent nuire à la France et à ses grands établissements publics.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Quitte à être rébarbatif, je voudrais revenir dans les détails sur le fameux schéma directeur des équipements de sûreté, qui contient l'ensemble des mesures programmées pour couvrir les besoins. Dans ce domaine, on le sait, la question du temps est un enjeu car un tel schéma est long à déployer. Devant le Sénat, le 22 octobre 2025, vous avez déclaré : « il n'y a pas de retard dans la mise en œuvre du schéma directeur de sûreté du Louvre ». Toujours devant le Sénat, le 17 décembre, vous avez affirmé à son sujet : « Je l'ai repris à mon tour, en l'amendant, ce que j'assume totalement, sans en retarder la réalisation ». Maintenez-vous qu'il n'y a pas eu de retards par rapport à ce que prévoyait le schéma directeur que vous a présenté M. Martinez lors de votre arrivée ?

Mme Laurence des Cars. Je maintiens qu'il n'y a eu aucun retard dans les phases de conception du schéma directeur. Nous allons aussi vite que possible en travaillant avec la plus grande exigence – je ne reviendrai pas sur l'importance des étapes du printemps 2022. Lors de la passation des marchés, la défaillance d'une entreprise a provoqué quelques mois de retard, qui a été vite rattrapé. Mais c'est un

retard par rapport à quoi, monsieur le rapporteur ? Par rapport à des délais que nous nous sommes nous-mêmes fixés ! Personne ne nous a rien imposé. Ces délais, c'est nous qui les avons établis : nous les avons soumis aux instances de préparation du conseil d'administration, au conseil d'administration lui-même et à la tutelle. Je le redis, au Louvre, nous péchons souvent par optimisme et par volontarisme : nous nous sommes peut-être trompés dans l'évaluation du temps nécessaire à la mise en place du schéma directeur et dans le calcul du démarrage du chantier. Mais il n'y a pas de retards en tant que tels.

La phase opérationnelle est maintenant lancée et nous pouvons nous en féliciter. Les travaux ont commencé, en plus des travaux d'urgence qui ont été décidés après le 19 octobre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Si je vous ai posé cette question, c'est que les éléments dont nous disposons nous amènent à penser qu'un retard de deux ans aurait été pris par rapport au calendrier initial. Le premier compte rendu de suivi de la maîtrise d'œuvre fixe la notification des marchés au 15 décembre 2023, alors qu'elle n'est intervenue que le 17 décembre 2025. Vous avez fourni publiquement des éléments d'explication sur le temps qui a été pris. Pourriez-vous y revenir ?

Mme Laurence des Cars. Les objectifs et les dates établis à l'automne 2022 ont été beaucoup trop optimistes, compte tenu de l'ampleur de la tâche. Nous étions en phase APS, toutes les études n'étaient pas conclues. Bien sûr, il est facile de le dire après-coup.

Si vous parlez avec les professionnels, notamment Romain Salagnon, ils vous diront qu'on était dans un schéma très volontariste, lié au calendrier des Jeux olympiques (JO) – échéance que je n'ai pas fixée comme un objectif absolu pour la réalisation de la première phase du schéma directeur pour la simple et bonne raison que, d'après les remontées des équipes, je savais déjà que ce n'était pas tenable et que la rénovation de l'infrastructure serait beaucoup plus longue que prévu. À partir de là, nous avons fait au plus vite.

M. Alexis Corbière, rapporteure. Avouez tout de même qu'affirmer qu'il n'y a pas eu de retard mais que la réalisation du schéma directeur nécessite deux ans de plus, c'est reconnaître que les délais n'ont pas été tenus.

Vous aviez évoqué quatre éléments ayant conduit à une remise à plat, où ne figurent d'ailleurs par les JO : l'emplacement du poste de sécurité central, l'intégration des enjeux de cybersécurité, le renforcement de l'hypervision et la réévaluation de l'estimation budgétaire. Pourtant, dans l'avant-projet sommaire, que nous avons en notre possession, l'hypervision est mentionnée plus de soixante fois. Pourquoi alors parler de la renforcer ? Considérez-vous toujours qu'elle n'était pas assez mise en avant dans le projet que vous avez récupéré ?

Mme Laurence des Cars. Il ne s'agit pas alors de corriger le schéma directeur, mais de le préciser. Nous sommes dans le cheminement d'un seul et même document, qui devient de plus en plus précis entre la phase APS et la phase APD.

Ce sont deux phases bien différentes, qui assurent une progression. La phase APS correspond à une étude générale qui permet de déterminer un périmètre global. Ce dernier a été élargi au printemps 2022, notamment pour intégrer, à la demande de la tutelle, le C2RMF.

Quant à l'hypervision, je n'en suis pas une spécialiste. Ce que j'ai demandé, c'est que l'on soit au maximum des possibilités en matière de couverture vidéo – j'ai déjà évoqué les 145 caméras supplémentaires entre l'APS et l'APD. L'hypervision repose sur des logiciels utilisant l'intelligence artificielle qui sont en constante évolution. Le Louvre bénéficiera dans les mois qui viennent des équipements les plus sophistiqués, avec la création du PC central.

Pour bien comprendre, il faut rappeler la réalité de la gestion des projets d'un grand musée comme le Louvre. Il ne s'agit pas de choses abstraites : ces sujets sont constamment discutés et font l'objet d'adaptations à mesure que nous progressons dans les études, avec l'accompagnement d'excellents cabinets de conseil et d'ingénieurs pour ce projet d'une rare complexité. Vous avez consulté le schéma directeur : c'est un document dense du point de vue technique, que la tutelle a salué pour sa complétude et sa précision.

Une fois de plus, ce n'est pas un retard mais un souci de précision et de bonne conduite du passage de la phase APS à la phase APD

M. Kim Pham, administrateur général de l'établissement public du musée du Louvre. J'aimerais revenir sur l'hypervision, sachant que je ne représente pas les techniciens : Romain Salagnon, chef du projet, serait plus précis que moi. 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.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'entends ce qui est dit, mais ne jouons pas sur les mots : dans votre communication, vous avez bien dit qu'il n'y avait pas eu de retard et je constate qu'il y en a eu.

J'aimerais avoir des précisions sur un autre des quatre éléments que vous aviez cités, madame des Cars : la réévaluation de l'estimation budgétaire. Il a fallu vingt-deux mois ! Pourquoi tant de temps ? On comprend bien que, pour un tel chantier, vous demandiez une expertise afin de vérifier les chiffrages faits. Mais on sait que 92 % du travail a été achevé en un mois et demi : cela fait vingt mois pour les 8 % restants. Pourquoi ces délais ?

M. Francis Steinbock, administrateur général adjoint de l'établissement public du musée du Louvre. Votre question est tout à fait justifiée.

Quand nous arrivons, le coût du schéma directeur est déjà très important et il nous semble, au vu des montants en jeu, que la tutelle va – tout à fait légitimement – nous demander si nous avons fait mener une contre-expertise financière et technique. Nous recrutons donc dès début 2022 un prestataire, un cabinet d'études spécialisé.

Nous n'avons pas attendu son étude pendant vingt-deux mois ! C'est la durée qu'il a fallu pour obtenir le rendu complet des pièces. Le prestataire nous a en effet donné rapidement les premiers éléments. Ensuite, il a traîné pour nous rendre son rapport complet, mais nous avions l'estimation. Le fait d'avoir voulu cette étude comparative n'a donc pas retardé l'avancement du schéma, cela n'a rien à voir. Nous avions les chiffres. Nous savions que les propositions du maître d'œuvre étaient solides – avec des plus et des moins, bien sûr, c'est normal dans une comparaison, mais nous savions qu'il n'y avait pas d'erreur massive, globale, dans l'estimation.

En revanche, nous avons tenu bon pour avoir le rendu complet des données. Nous avons envoyé un courrier au prestataire parce que, si nous avions le contenu de son étude, nous souhaitions, pour nos dossiers, disposer de l'intégralité des pièces. La durée que vous évoquez est celle qu'il a fallu pour les obtenir. Mais nous avions les informations nécessaires pour savoir que l'estimation était bonne.

Ce sont donc deux sujets totalement séparés. C'est l'obtention des dernières pièces, nécessaires pour nos archives, qui a traîné, parce que le prestataire ne nous les rendait pas. Mais leur attente n'a en rien retardé le schéma directeur puisque l'estimation était bonne.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je n'ai toujours pas compris pourquoi il avait fallu plus de vingt mois pour finir le dossier. Avez-vous insisté ?

Quoi qu'il en soit, quand je regarde les phases du schéma directeur des équipements de sûreté, je constate que le rapport de contre-expertise – qu'il est tout à fait normal d'avoir demandé – est rendu le 23 septembre 2024. C'est au même moment qu'est constitué le DCE, le dossier de consultation des entreprises. Les dates correspondent : il faut donc que la contre-expertise soit rendue pour que vous puissiez engager la phase DCE. Il y a là, objectivement, du temps perdu !

M. Francis Steinbock. Je n'ai sans doute pas été suffisamment clair : nous disposions déjà de l'essentiel de l'expertise, le prestataire nous avait envoyé les éléments. Nous savions donc que c'était bon.

M. Alexis Corbière, rapporteur. À partir de quand l'avez-vous su ?

M. Francis Steinbock. Nous avons reçu l'estimation complète dès 2022 ou 2023, qui nous disait que le coût estimé par le maître d'œuvre était bon. Pour nous, il n'y avait donc plus de sujet.

Ensuite, il ne s'est plus agi que de recevoir les documents complets, officiels, définitifs, pour nos archives. Ceux que nous avions étaient très clairs, mais provisoires. Cette attente n'a absolument pas retardé l'avancement du dossier. Nous leur avons écrit pour leur demander ce rapport final, mais nous n'en avions pas besoin pour avancer puisque nous savions que le calibrage financier était bon.

Il n'y a donc vraiment pas de lien entre l'allongement des études et l'arrivée tardive du rapport. Les choses sont totalement séparées. Nous n'avons pas attendu pour avancer – heureusement, d'ailleurs.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ce serait donc pure coïncidence si le DCE est lancé au moment même où le rapport de contre-expertise est rendu ? Il n'y a pas de lien, vous aviez avancé ?

M. Francis Steinbock. Nous avions avancé. Si l'étude n'avait pas été bonne, ce n'est pas en phase DCE que nous aurions dû nous arrêter, mais bien avant ! C'est pour cela que nous avons, après la phrase d'avant-projet détaillé, avancé sur la « phase pro », la phase projet. Nous avons continué à affiner tous les dossiers afin de pouvoir lancer des marchés auprès des entreprises de travaux. Ce n'est pas en phase DCE qu'on se réveille en découvrant que les chiffres ne correspondent pas et qu'on est bien embêté ! Non : c'est parce que nous avions les chiffres bien en amont, parce que nous savions que l'estimation qui nous avait été donnée était cohérente, que nous avons continué à travailler avec le maître d'œuvre. Nous avons continué parce que nous savions qu'il n'y avait pas de sujet.

En revanche, comme nous souhaitions constituer des dossiers complets, nous avons écrit au prestataire, en 2023 de mémoire, pour qu'il nous envoie le rapport final pour compléter nos archives.

M. Lionel Duparay (DR). Vous dites avoir été trop optimistes quant aux délais. J'aimerais comprendre le processus. Dans un tel projet, il y a des maîtres d'œuvre, des assistants à maîtrise d'ouvrage, différents prestataires, chacun avec un cahier des charges, un calendrier, des échéances. C'est d'ailleurs contractuel, cela fait partie du marché. À quel moment les prestataires vous disent-ils qu'il faudra non pas un an, mais trois ? Si c'est au moment de la passation du marché, on l'acte. Sinon, soit on vous en parle progressivement, au fur et à mesure de l'avancement du chantier, soit on vous l'annonce en une fois. Vous a-t-on annoncé en plusieurs fois un retard de plus en plus important ?

Et quand vous en avez eu connaissance, qu'avez-vous fait pour que les prestataires respectent le cahier des charges du marché public ? En l'occurrence, la marge d'erreur a été très, très large. Quelle a été la succession des échanges avec l'ensemble des prestataires, depuis le début des difficultés ? Les avez-vous mis en demeure, avez-vous imposé des pénalités ?

Mme Laurence des Cars. L'administrateur adjoint pourra vous donner une réponse précise. D'une manière générale, il y a l'évaluation mais aussi les retards imputables aux prestataires eux-mêmes, que vous n'avez pas évoqués. C'est assez structurel.

M. Francis Steinbock. Sur ce dossier, ce que nous cherchions, c'était un schéma directeur des équipements de sûreté de très haut niveau, parce que les équipements dont disposait le Louvre quand nous sommes arrivés étaient en voie d'obsolescence.

Je tiens à dire qu'un rapport de l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ) a proposé des travaux d'urgence et que ceux-ci ont été effectués par l'ancienne direction. Cela a, je crois, été mentionné lors de l'audition du 19 février.

Il n'empêche : le système complet est obsolète. L'enjeu pour nous était donc de construire un dispositif solide, dans un bâtiment d'une extrême complexité, qui allait nous engager pour des dizaines d'années. On ne refait pas un schéma directeur des équipements de sûreté tous les cinq ans ! C'était tellement structurant qu'il fallait prendre toutes les précautions.

Quelques chiffres pour vous donner une idée : le schéma directeur des équipements de sûreté, c'est 167 armoires électriques, 28 kilomètres de câbles électriques, 42 kilomètres de fibre optique, 2 638 points anti-intrusion. C'est gigantesque. Nous recherchions donc une grande qualité, car nous engagions des dépenses très importantes et que nous devions être certains de ce que nous faisions.

Dans les clauses des marchés publics, vous avez raison, il y a des dispositions qui permettent de sanctionner en cas de retard. Mais nous travaillions en l'espèce avec une maîtrise d'œuvre spécialisée. Replaçons-nous dans la vie réelle : allais-je sanctionner mes prestataires de maîtrise d'œuvre, GLI et Alternet – sociétés très connues qui s'occupent de sites très importants à Paris – parce qu'elles n'ont pas respecté un calendrier alors qu'elles m'expliquent quelles grandes difficultés elles rencontrent et sur quoi elles doivent encore travailler avec nos équipes ? Car le bureau d'études ne travaille pas en chambre, sans nous : il travaille avec nous, il vient sur place, il regarde. C'est très concret. Le sanctionner parce qu'il n'a pas respecté une clause, dans quel monde fait-on cela ? Cela ne fonctionne pas. Nous sommes engagés avec des maîtres d'œuvre qui sont excellents techniquement. Nous savons que nous gérons une installation complexe. Dans la vraie vie, on ne commence pas à sanctionner son prestataire au motif qu'il ne respecte pas des délais alors qu'on sait très bien que le projet est d'une extrême complexité !

Comme l'a dit Mme des Cars, nous avons péché par optimisme, c'est la stricte réalité. Nous l'avons d'ailleurs indiqué dans la note que nous vous avons envoyée, qui détaille tous les décalages de calendrier et leurs raisons. C'est parce que nous souhaitions faire quelque chose de bien ! La meilleure preuve, c'est que la Missa, lorsqu'elle a eu le schéma directeur, nous a répondu le 2 décembre 2025

qu'il était de très bonne qualité et qu'elle n'avait rien à y redire. C'est le signe que la méthode comme le produit final sont de qualité.

M. Lionel Duparay (DR). Elle a jugé le projet final, pas la méthode !

Mme Laurence des Cars. Si la méthode n'avait pas été bonne, le résultat ne l'aurait pas été non plus.

M. Francis Steinbock. Non seulement le résultat n'aurait pas été bon, mais la Missa nous aurait fait des remarques. Elle ne l'a pas fait, alors qu'elle disposait de l'intégralité du schéma directeur dès le 22 octobre 2025. Une présentation a été faite le 29 novembre, et le 2 décembre nous recevions un mail très laudateur de la Missa.

Sans doute peut-on encore l'améliorer, mais la méthode était visiblement la bonne. Sinon, cela se serait vu. Surtout, nous avons réussi à passer tous nos marchés : les deux lots ont trouvé preneur et les sociétés ont pu être sélectionnées. C'est une grande satisfaction, et un autre signe que la méthode était la bonne.

Ce qui nous importait, c'était de rechercher la qualité, de ne pas nous tromper, de ne pas prendre le moindre risque juridique au moment de la passation des marchés : nous savions que si nous n'étions pas parfaits, nous risquions de retarder – un retard au sens strict, pour le coup – le schéma. C'est pour cela que toute l'équipe de Marie Lacambre ainsi que toute celle d'Arnaud Amelot, directeur de l'architecture, de la maintenance et des jardins, ont été mobilisées.

Mais, du point de vue du contenu, nous avons effectivement dû allonger les études parce que le sujet était d'une extrême complexité. Les quelques chiffres que j'ai donnés illustrent l'ampleur du chantier.

M. Lionel Duparay (DR). Nous connaissons tous la complexité du code des marchés publics et je comprends la volonté d'éviter la moindre prise de risque juridique. Mais je ne peux pas vous laisser dire que la Missa, qui a jugé le travail final très bon, ait aussi jugé les moyens ! Si on définit un très bon cahier des charges dès le départ, le résultat sera très bon ; si on définit un très mauvais cahier des charges et que l'on y revient sans cesse, c'est plus long mais le résultat peut aussi être très bon. Le jugement final ne dit rien de la manière d'arriver au résultat.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je reviens aux délais. Sur la question de la contre-expertise financière, vous nous avez donné vos arguments ; je continue à penser qu'il y a une coïncidence, mais je les entends. Mais vous avez aussi évoqué la défaillance d'un maître d'œuvre. Pouvez-vous nous en dire un peu plus ? Quel temps cela a-t-il fait perdre ?

Mme Laurence des Cars. C'est la société Risk&Co qui a fait faillite.

M. Francis Steinbock. Je précise que vous disposez de tous les éléments dans la note que nous avons fournie.

Le 20 octobre 2023, le tribunal de commerce a prononcé un jugement de faillite de l'entreprise Risk&Co, qui était alors mandataire du groupement qui réunissait Risk&Co et Alternet. Risk&Co a été repris par la société GLI, qui a donc repris le projet.

Une quinzaine de personnes étaient mobilisées pour ce projet, donc une grosse équipe. Là aussi, parlons de la vraie vie : il est évident qu'un salarié qui travaille dans une société qui rencontre de telles difficultés financières a du mal à se concentrer sur son travail – cela se comprend. Les équipes ont dû se demander ce qui allait leur arriver.

Nous, au Louvre, ne pouvions pas aller plus vite que ce que les équipes pouvaient faire. Il faudra que vous en discutiez avec Romain Salagnon, la personne qui était en lien direct avec Risk&Co puis GLI : pour ma part, je ne les voyais pas, je ne travaillais pas à ce niveau.

Sans le mettre en danger complètement, cette faillite a probablement ralenti le projet de quelques mois.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous avez compris que j'essaye de traiter les arguments les uns après les autres.

Dans les documents dont nous disposons, on trouve la mention de Risk&Co et d'Alternet à propos du comité de suivi du 19 octobre 2023. Dès le mois suivant, ce sont GLI et Alternet qui sont mentionnés. Si j'en crois les documents donc, ce changement de maître d'œuvre est réglé en un mois. Il ne semble pas avoir provoqué un retard de plusieurs mois, les choses semblent s'enchaîner.

M. Francis Steinbock. Je ne travaille ni chez GLI, ni chez Alternet, ni chez Risk&Co : je ne vais donc pas pouvoir vous apporter de grandes précisions.

D'après les informations que je recevais de mes équipes, la société Risk&Co était en difficulté. Bien sûr, une faillite ne se fait pas du jour au lendemain : hélas, c'est un processus qui prend plusieurs mois et il est probable que le travail en a été ralenti.

Là encore, voyons les choses de manière globale : on parle d'un ralentissement de quelques mois. Il n'y a jamais eu d'arrêt du projet – parce que, du côté du Louvre, nous le tenions, notre équipe était présente ; nous savions qu'il y avait des gens qui y travaillaient, chez nous comme dans les entreprises. C'est la vie naturelle d'un marché – ici un marché de maîtrise d'œuvre technique. Quand il y a une faillite, il y a une reprise des personnels, des projets. Il est habituel que les projets en soient ralentis.

Mais ce n'est qu'un élément parmi d'autres dans la vie globale du projet.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'essaye de comprendre. Vous nous dites – soyons francs, je ne suis pas convaincu – que vous n'avez pas perdu de temps

alors qu'il y a vingt-deux mois de décalage entre le schéma tel qu'il est défini à l'arrivée de Mme des Cars et tel qu'il se met en place. Vous dites que, contrairement à ce qu'il nous semble, la contre-expertise financière ne vous a pas fait perdre de temps. Vous dites aussi que la faillite d'un maître d'œuvre a fait perdre du temps, alors que les documents laissent plutôt apparaître un tuilage très rapide, d'un mois sur l'autre. Nous aimerions comprendre ces contradictions.

M. Francis Steinbock. Il n'a jamais été dit que c'est la faillite qui avait fait prendre vingt-deux mois de retard.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il me semble que Mme des Cars l'a évoqué tout à l'heure.

M. Francis Steinbock. C'est un élément parmi d'autres ! Ce n'est évidemment pas la seule faillite de Risk&Co qui fait que le schéma directeur est retardé.

Le schéma directeur se déploie en plusieurs phases d'étude. Les études s'affinent, les délais s'allongent : c'est la phase APD, suivie de la « phase pro ». Celle-ci a été rejetée au mois d'août 2023, vous l'avez vu dans les documents : nous avons rejeté le projet du groupement GLI-Alternet, car le document n'était pas de bonne qualité. Il nous a été renvoyé et nous l'avons validé au mois de décembre 2023. C'est la vie des marchés, la vraie vie des établissements. Et d'août à décembre, vous voyez que nous avons subi encore plusieurs mois de décalage.

La faillite d'un des maîtres d'œuvre est un des éléments, le manque de qualité en « phase pro » en est un autre, mais il y a aussi le travail sur la localisation du poste de commandement central – c'est un point sur lequel nous ne pouvions pas nous tromper – ou le travail sur la cybersécurité. Ces éléments se cumulent pour construire un schéma de qualité qui nous permet maintenant d'avancer – nous en sommes aux marchés de travaux. C'est de cette façon que nous l'avons conçu.

À chaque fois, nous constations, à regret, que nous ne tenions pas les échéances que nous nous étions fixées. Nous en avons parlé en conseil d'administration. Mais, au vu de l'enjeu, il était logique d'affiner les études : si celles-ci n'avaient pas été bonnes, les entreprises, quand elles auraient commencé leurs travaux, n'auraient pu que constater que le programme qui leur avait été fourni n'était pas utilisable ; sur le terrain, cela n'aurait pas fonctionné et il aurait fallu reprendre les études.

C'est exactement ce qui se passe pour le schéma directeur de désenfumage que Mme des Cars a évoqué tout à l'heure. Il a été commencé sous Henri Loyrette, il a été continué sous Jean-Luc Martinez puis sous Laurence des Cars et il se poursuit sous Christophe Leribault. En effet, les entreprises, en se rendant sur le terrain, se sont rendu compte que les documents dont nous disposions n'étaient hélas pas à jour parce que d'autres interventions avaient été faites : il a fallu reprendre les études d'exécution. C'est la vraie vie des établissements, surtout dans une maison très ancienne.

M. le président Alexandre Portier. Vous avez beaucoup utilisé cette expression, « la vraie vie ». Dans la vraie vie, on constate que le Louvre a lancé le début d'une réflexion sur un schéma directeur quinze à vingt ans plus tard qu'il aurait dû. Dans la vraie vie, aussi, on peut sanctionner les entreprises qui ont du retard, contrairement à ce que vous dites. C'est ce que font des collectivités et des établissements publics toutes les semaines, et heureusement.

J'en reviens aux bijoux de la Couronne : pourquoi étaient-ils aussi exposés ? C'est un point d'étonnement. Nous avons pu visiter la Tour de Londres : les bijoux de la couronne britannique sont au cœur d'un dispositif ultrasécurisé – je ne dis pas qu'ils ont la même valeur. À Versailles, les pièces les plus précieuses sont au cœur du dispositif de sécurité. La valeur des pièces qui ont été dérobées au Louvre a été estimée à 88 millions d'euros. Comment se fait-il qu'elles aient été installées dans une partie du bâtiment qui apparaît vulnérable, sensible ? Pourquoi ce point, évoqué par l'audit de Van Cleef & Arpels, n'a-t-il pas été pris en considération ? Rétrospectivement, comment analysez-vous cette fragilité ? Le risque a-t-il été sous-estimé ? Y avait-il des plans pour les déplacer ?

Mme Laurence des Cars. Je ne peux être comptable que pour les quatre ans et demi où j'ai exercé la fonction de présidente du Louvre.

L'histoire du Louvre est longue. Les joyaux de la Couronne – les objets qui ont été volés ne relèvent pas strictement de cette catégorie, mais ne nous lançons pas dans ces détails – sont présentés dans la galerie d'Apollon depuis, si je ne m'abuse, 1887. C'est une présentation historique qui est liée au lieu et à la collection de gemmes de Louis XIV et des souverains qui l'ont suivi, bref à l'histoire de la Couronne de France. La galerie d'Apollon elle-même a été, vous le savez, voulue par Louis XIV – c'est un laboratoire, avant la Galerie des glaces et le grand geste de Versailles. Le poids historique de cette présentation est une réalité dans l'histoire du Louvre.

Vous le savez, mon prédécesseur a entrepris des travaux en 2018-2019, sur la recommandation du département des objets d'art, qui est responsable de ces collections, afin de sécuriser au mieux les objets précieux. Il fallait absolument changer les vitrines, qui étaient assez anciennes et déficientes : elles ne fermaient pas bien et abîmaient les objets.

La direction de l'époque a choisi de recourir au mécénat de compétences – un dispositif que nous connaissons maintenant bien. Les nouvelles vitrines garantissaient un niveau de sécurité jugé suffisant, du moins au regard des standards de 2018-2019. Le choix en matière d'épaisseur des verres allait d'ailleurs au-delà des préconisations du rapport de Van Cleef & Arpels.

Je précise de nouveau que je n'ai découvert ce rapport que le lendemain de ma première audition au Sénat, quelques jours après le vol. L'équipe précédente vous l'a confirmé.

De même, on ne m'a jamais alertée sur des problèmes particuliers de sûreté dans la galerie d'Apollon. Vous connaissez les documents qui m'ont été transmis par les différentes directions au moment de la passation de pouvoir. Le bref passage consacré à la galerie d'Apollon par le département des objets d'art souligne seulement que les travaux et le changement de vitrine ont été faits. Quant au document de la Daps, il ne mentionne absolument pas de fragilité particulière.

Si l'information était remontée jusqu'à moi à l'été ou à l'automne 2021, si le rapport de Van Cleef & Arpels m'avait été transmis, nous aurions évidemment immédiatement procédé à une mise en sécurité. Il n'y a aucun doute là-dessus.

Quand j'ai découvert ce rapport, quelque vingt-quatre heures après ma première audition au Sénat, je vous avoue que j'ai eu un choc – comme vous tous, sans doute. On y trouve le fameux paragraphe qui décrit exactement le mode opératoire du vol du 19 octobre. Cela donne des frissons épouvantables. Même si je ne suis plus au fait de l'avancement de l'enquête par l'avocat du Louvre, je crois comprendre que ce document est devenu une pièce à conviction extrêmement importante. C'est normal, car beaucoup de questions se posent, le concernant : qui y a eu accès, qui a travaillé dessus, et ainsi de suite.

En tout cas, à l'automne 2021, Jannic Durand – le précédent directeur des objets d'art, qui avait alerté sur la nécessité de changer les vitrines – et moi-même avons fait un point sur les travaux muséographiques à mener et les zones de fragilité – sur lesquelles je ne m'étendrai pas, vous le comprendrez : je peux juste confirmer, après M. Martinez, qu'elles existent. À cette occasion, il m'a alertée sur d'autres problèmes, dont certains ont heureusement été résolus depuis, puis il m'a dit, concernant la galerie d'Apollon, qu'il pouvait enfin dormir tranquille depuis que les vitrines avaient été changées ; que c'était un travail que je n'aurais pas à faire, puisqu'il s'en était déjà chargé avec Jean-Luc Martinez – j'étais d'ailleurs présente à l'inauguration de la nouvelle présentation de la collection.

Certes, rétrospectivement, les questions que vous vous posez sont tout à fait naturelles et je les entends parfaitement, mais voici précisément ce qu'étaient l'état du dossier et les informations en ma possession à ce moment-là.

M. Leribault et moi-même avons échangé sur la question. Je ne sais pas ce qu'il décidera pour la présentation des joyaux de la Couronne. Je garderai pour moi ce que j'avais en tête, car ce n'est plus d'actualité.

M. le président Alexandre Portier. Pardon, mais vous répondez à ma question en parlant des vitrines, pas vraiment de l'emplacement des pièces, si ce n'est pour dire qu'il est historique. Mais Louis XIV et Napoléon III sont morts ! C'est la présidence du Louvre qui est responsable des choix en la matière, et, plus généralement, de la sûreté de l'établissement, des personnes et de la sécurité des œuvres. À tout moment, vous auriez donc pu faire d'autre choix – et heureusement.

Outre la Tour de Londres, nous avons visité le palais de Versailles et le Victoria and Albert Museum, qui conservent aussi des pièces importantes. Tous ces

musées ont fait le choix de placer les pièces les plus précieuses dans les salles les plus centrales, les plus difficiles d'accès. Or, le 19 octobre, l'échec de l'interception des voleurs s'est joué à une trentaine de secondes. Un emplacement différent des œuvres aurait peut-être permis de gagner ces quelques secondes cruciales. Nous ne comprenons pas pourquoi ces questions n'apparaissent pas dans les réflexions de ces dernières années, ou alors, si elles ont eu lieu, pourquoi elles n'ont débouché sur rien.

Mme Laurence des Cars. Je ne suis pas comptable des choix de mes prédécesseurs. Je ne peux parler que pour ma présidence. J'ai pris mes fonctions à l'automne 2021. La question de la galerie d'Apollon n'était pas alors un sujet de sûreté, puisque de nouvelles vitrines avaient été installées et que la sécurisation des bijoux était considérée comme suffisante, selon des normes de sécurité qui étaient alors récentes.

Revenons dans la vie réelle. Présider le Louvre, c'est du vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Cela implique des dizaines et des dizaines de décisions chaque jour, et une vision complète de l'établissement, de son action internationale et de ses relations avec les deux autres Louvre dans le monde – bref, vous connaissez le décret fixant le périmètre de compétence du président-directeur du Louvre.

Je vais donc toujours au plus urgent – pendant ma présidence, c'était notamment le schéma directeur de sûreté. N'ayant pas été alertée sur la galerie d'Apollon, je n'allais pas remettre en question une présentation véritablement historique – j'insiste sur cet adjectif. Le trésor royal de la Tour de Londres, avec des bijoux qui sont toujours portés par les membres de la famille royale, est un cas de figure très différent.

Post-19 octobre, je sais ce que je proposerais comme solution, et ce ne serait plus dans la galerie d'Apollon. Il est certain que la sensibilité qu'ont désormais ces pièces suppose une évolution de leur présentation muséographique et peut-être de leur emplacement, mais je ne veux pas préjuger de la décision qui sera prise.

M. le président Alexandre Portier. Ma question vise à comprendre les réflexions qui ont eu lieu au Louvre avant votre arrivée, le bilan que vous en tirez, et les réflexions que vous-mêmes avez menées pendant votre présidence. Je constate qu'en quatre ans et demi, les choix opérés dans d'autres grands établissements, en France ou dans le monde, n'ont à aucun moment alimenté la réflexion au Louvre. C'est sacrément étonnant, pour nous.

Ce n'est pas la première fois que nous nous en rendons compte au cours de ces auditions, il y a manifestement un problème de gouvernance, de remontée de l'information auprès de ceux qui ont la charge de décider. Un responsable tel que M. Salagnon nous disait qu'il faisait remonter les problèmes, et qu'il ne savait pas ce qui en était fait au niveau supérieur. Vous-même nous dites qu'en tant que présidente, vous ne receviez pas les alertes. Cela donne l'impression que le Louvre est un énorme bateau qui a du mal à communiquer à tous les étages.

Mme Laurence des Cars. Nous étions en plein dans le schéma directeur : on ne peut donc pas dire que nous ne nous souciions pas de sûreté. C'était un sujet global qui était pris en charge par l'équipe de direction et l'ensemble des directions concernées. Je ne peux pas vous laisser dire que nous ne le prenions pas en compte. La question de la galerie d'Apollon devait être traitée notamment à travers les fameuses caméras périmétriques, et bien sûr dans le schéma de sécurité.

Quant à l'information, oui, le Louvre est un très grand paquebot : 2 300 personnes, vingt directions, neuf départements de conservation, le musée national Eugène-Delacroix et dix directions transversales. La circulation de l'information et le décloisonnement sont des enjeux permanents.

Le fonctionnement en silo est malheureusement inhérent à toute grande organisation. Je n'ai cessé d'essayer, notamment à travers la réforme de l'organigramme que j'ai lancée en 2022 et qui a été appliquée en 2023, de clarifier l'organisation, de simplifier les circuits, de les raccourcir. J'ai surtout voulu travailler sur la délégation et la responsabilité des encadrements intermédiaires. Il est évident que tout n'a pas vocation à remonter à la présidence du Louvre : ce serait l'embolie assurée et il ne se passerait plus rien au Louvre. J'ai donc beaucoup insisté sur les principes de délégation et de confiance.

Pour autant, vous mettez le doigt sur une question qui s'est posée. 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 service du haut fonctionnaire de défense et de sécurité du ministère de la culture.

Un regard extérieur est nécessaire pour améliorer le fonctionnement sur ce point. Je crois que le Louvre va s'associer avec un partenaire extérieur pour cela – mais je ne suis plus aux responsabilités depuis un mois et mes informations datent peut-être un peu. En tout cas, je suis d'accord avec vous, monsieur le président, sur le constat ; 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 : le soir même du 19 octobre, j'ai demandé que l'on me transmette toutes les informations concernant la galerie d'Apollon depuis la grande restauration des décors menée sous Henri Loyrette, en 2003 et 2004 ; or ce n'est qu'au bout de trois ou quatre jours que le rapport est apparu. C'est une chargée de projet à la direction de l'architecture qui me l'a apporté en main propre – je m'en

souviens très bien ; j'ai dû m'asseoir en le lisant parce que j'étais saisie de vertige. Ce document aurait dû être davantage connu.

Il y a bien un défaut de circulation mais aussi de protection de l'information – car si l'information doit circuler, elle doit aussi être protégée, notamment pour les questions ultrasensibles de sûreté. Le Louvre est en train d'essayer de corriger ce défaut. Je ne reviendrai pas sur l'ensemble des « fuites », au sens propre et figuré, dont il a été victime ces derniers mois. Je regrette également que certaines informations aient circulé dans des rapports plus officiels, tels que celui de la Cour des comptes.

Il est grand temps que la sensibilité de ces sujets soit prise en compte. Il faut aider mon successeur et les équipes du Louvre à conduire dans la plus grande sérénité les projets qui ont été lancés. Il faut les laisser travailler avec la rigueur professionnelle nécessaire, en respectant la sensibilité des informations.

Vous l'avez constaté, le Louvre est une maison de verre, ce qui n'est pas idéal pour un musée dont les collections sont extrêmement précieuses. Là-dessus, il reste un travail important à fournir.

M. le président Alexandre Portier. Je confirme votre propos. Nous-mêmes avons été surpris de découvrir un certain nombre de choses par la presse, ce qui interroge sur le respect de la confidentialité.

En ouverture de votre propos, vous indiquiez que ce n'était pas pour vos compétences en matière de sécurité et de sûreté que vous avez été nommée présidente. Rétrospectivement, considérez-vous que l'importance de cette question a pu être sous-estimée dans les choix stratégiques que nous avons pu faire depuis vingt ans, au niveau national ? À travers la question du Louvre, c'est notre stratégie culturelle et patrimoniale pour l'ensemble des établissements que nous pouvons essayer d'améliorer.

Mme Laurence des Cars. Je vous renvoie aux documents que nous vous avons transmis ; nos réponses à votre questionnaire seront également très nourries. Je n'ai pas la prétention de parler pour l'ensemble des établissements mais, pour le Louvre, je ne peux pas vous laisser dire que les questions de sécurité ont été sous-estimées. Au moins sous les deux dernières présidences, elles ont fait l'objet d'une grande attention. Les équipes ont fourni un effort constant en la matière, malgré les lenteurs auxquelles elles se sont heurtées. En tant que présidente, mon souci de cette question a été absolument constant.

M. le président Alexandre Portier. Tout à l'heure, vous indiquiez qu'il y a eu quinze à vingt ans de retard dans le lancement de la réflexion d'ensemble au Louvre ; vous rappeliez aussi des difficultés budgétaires. Et vous nous dites maintenant que la prise de conscience n'a pas fait défaut. C'est étrange.

Mme Laurence des Cars. C'est plus global. Oui, sur la question des schémas directeurs – pas seulement s'agissant de la sûreté, mais aussi de

l'investissement dans le bâtiment et dans toutes les infrastructures techniques – la prise de conscience a été tardive au Louvre. Au cours des dernières années, pardonnez-moi de plaider pour ma présidence, je n'ai cessé d'alerter sur le problème et de travailler à sa correction. J'ai porté seule la question, et publiquement – ce qui ne m'a pas valu que des amis, car il n'est pas agréable d'entendre les mauvaises nouvelles.

M. le président Alexandre Portier. Je ne parlais pas seulement de votre action de présidente du Louvre. Vous qui disposez d'une connaissance exceptionnelle du domaine, estimez-vous qu'au cours des vingt dernières années, les politiques culturelles et patrimoniales, toutes nuances politiques et toutes présidences d'établissements confondues, ont bien pris en compte l'importance de la sécurité et de la sûreté des établissements, ou, au contraire, qu'elles l'ont sous-estimée ? Le curseur a-t-il été placé au bon endroit ?

Vous dites que ce n'est pas pour vos compétences en matière de sécurité que vous avez été recrutée. Au vu du nombre de difficultés que connaissent les établissements français dans ce domaine, il faudrait peut-être se poser des questions. Nous nous sommes rendus à Sarran et à Paray-le-Monial ; le rapporteur s'est également rendu à Limoges. Si de nombreux musées sur le territoire sont confrontés à des difficultés, c'est bien qu'il y a quelque chose qu'on n'a pas vu venir.

Mme Laurence des Cars. Je ne me permettrai pas de juger car je suis une fonctionnaire du ministère de la culture et que j'ai été une actrice de cette politique depuis vingt-cinq ans. Il serait délicat d'être juge et partie.

Toutefois, même si la question de la sécurité est centrale, il faut aller au-delà et réfléchir de manière beaucoup plus globale à ce que nous souhaitons pour le patrimoine public et au soutien que nous apportons à ces établissements. Croyez-moi, la question est très large.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je souhaiterais en revenir aux délais et aux différents rapports, que je vois avec mon regard de béotien.

En 2017, avant votre arrivée, un rapport de l'INHESJ alerte sur une fragilité de la galerie d'Apollon ; en 2018, c'est le rapport de Van Cleef & Arpels. Pour quelle raison la Missa n'est-elle pas plus sollicitée pour apporter son expertise en amont ? On a l'impression qu'elle l'est surtout pour donner son avis après-coup. Certes, une grande confidentialité peut être nécessaire, mais ne trouvez-vous pas que le travail est mené trop en silo ? Est-il normal que, sous votre présidence, la Missa n'ait pas été sollicitée pour expertiser l'état de sécurité de l'établissement ?

Les conclusions de l'enquête de l'Inspection générale des affaires culturelles (Igac) sur le Louvre, certes faites après-coup, sont sévères. Elles indiquent notamment que les personnels ne sont pas suffisamment formés en matière de sécurité. Il existe des organismes publics qui pourraient accompagner la présidence du Louvre sur ces questions, mais ces outils ne sont manifestement pas assez utilisés. Pour quelles raisons d'après vous ?

Mme Laurence des Cars. Les liens avec la Missa sont constants, conformément à sa mission de conseil et d'accompagnement. Elle intervient notamment pour les prêts d'œuvres, entrants et sortants. La Missa va ainsi vérifier la sécurité des lieux où des œuvres prêtées par le Louvre seront exposées. Elle effectue également des missions à l'intérieur de l'établissement, notamment lorsqu'il organise des expositions qui mettent en jeu la garantie d'État, au vu de la valeur de certaines œuvres.

Lors de l'élaboration du schéma directeur, notamment dans les phases d'étude, nous nous sommes évidemment tournés vers des experts. Un certain nombre de conseils se sont engagés dans le processus. Nous nous sommes tournés vers la préfecture de police pour les questions où elle est la plus compétente. J'ai ainsi demandé un rapport concernant le risque d'intrusion au véhicule bélier ; les travaux avancent et le Louvre bénéficiera assez rapidement d'une bonne protection dans ce domaine. J'ai aussi demandé à la préfecture de police d'expertiser la surveillance de nuit. Le rapport, qui a été remis au cours de l'année 2025, a été partagé avec les équipes et ses préconisations ont donné lieu à des évolutions.

Nous allons chercher la Missa dans ses domaines d'expertise, mais, soyons très clairs, elle n'est pas experte dans la rédaction d'un schéma directeur de sûreté. Ce n'est pas son rôle. Elle n'en aurait d'ailleurs ni le temps, ni les moyens. En effet, la Missa exerce une mission de conseil large pour l'ensemble des musées nationaux et, à ce titre, est sollicitée en permanence par de nombreux établissements.

Le schéma, une fois terminé, a été partagé avec la Missa et le responsable de cette dernière nous a transmis une appréciation extrêmement positive. La Missa n'a pas été négligée : nous l'avons utilisée dans son domaine d'expertise. La conception et la rédaction d'un schéma directeur de la complexité et de l'ampleur de celui du Louvre vont bien au-delà, car c'est une entreprise de très longue haleine.

M. Alexis Corbière, rapporteur. On sait que la menace qui pèse sur les œuvres se modifie : désormais, par exemple, elles peuvent aussi être prisées pour leurs matériaux. Or même avant le vol du 19 octobre, on pouvait estimer que la galerie d'Apollon était un point de fragilité du musée. La fenêtre utilisée pour le vol avait d'ailleurs déjà servi pour un cambriolage.

Mme Laurence des Cars. Non, ce n'était pas la même fenêtre.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Bon. Tout de même, quand on discute avec nos homologues anglais, même sans être expert, la galerie d'Apollon apparaît comme un point de fragilité et des rapports le confirment. Cela ne vaudrait-il pas le coup que la Missa expertise les salles les plus sensibles ? N'en a-t-elle pas la compétence ou les moyens ? Sans un tel outil, il est difficile à la présidence du Louvre de travailler.

Mme Laurence des Cars. La Missa mène des expertises régulières auprès du Louvre – nous en avons demandé encore récemment. Il n'y a aucun problème là-dessus. Ce dont je parlais, c'est l'élaboration du schéma directeur de sécurité.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Ne pensez-vous pas que la galerie d'Apollon aurait dû bénéficier du regard d'un organisme public tel que la Missa, pour aider la présidence du Louvre à prendre des décisions ?

Mme Laurence des Cars. Vous adoptez un point de vue rétrospectif. Une fois de plus, pour la galerie d'Apollon, les mesures avaient été prises sous la présidence précédente, avec un chantier important en 2018-2019 qui était connu de tous, y compris de la tutelle – rien n'est caché, au Louvre. Dès lors que le niveau de sécurité des vitrines était considéré comme suffisant grâce à ce travail, il n'y avait pas de raison particulière de demander à la Missa de revenir sur ce point. Il y en avait d'autres à aborder avec elle.

M. Alexis Corbière, rapporteur. On pouvait tout de même estimer, même avant un vol, que la galerie d'Apollon est l'un des lieux où le danger est le plus grand.

Un rapport est fait, par une direction ou une sous-direction, qui n'est pas forcément totalement remonté à M. Martinez si j'ai bien compris. Des travaux sont faits, et après la modification des vitrines, le sujet est tenu pour clos. N'aurait-il pas été utile de confier à la Missa une ultime expertise ?

Mme Laurence des Cars. J'ai pris mes fonctions en septembre 2021 ; les salles rénovées de la galerie d'Apollon ont été inaugurées en 2019.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Je ne vous interrogeais pas sur votre action personnelle de présidente du Louvre. Il me semble simplement que la Missa est sous-estimée. C'est un outil qui n'a peut-être pas les moyens d'aider réellement les présidences. M. Martinez est resté très général à ce sujet et je ne veux pas déformer ses propos, mais on peut entendre qu'il n'a pas vraiment eu le rapport de Van Cleef & Arpels entre les mains. Je voudrais donc votre regard, avec le recul, pour nous aider à formuler des préconisations. Les moyens pour accompagner un établissement tel que le Louvre dans la prise en compte des menaces me semblent insuffisants, les outils ne me semblent pas à la hauteur.

Mme Laurence des Cars. Cela n'est pas valable que pour le Louvre. Par ailleurs, la menace est en évolution constante. Dans deux ans, elle aura changé.

Je me permets de vous rejoindre concernant la stratégie, la doctrine globale de protection du patrimoine français. Il faut sans doute une veille de la tutelle – à mon avis, c'est un travail forcément interministériel, mené en lien avec le ministère de l'intérieur et l'Office central de lutte contre le trafic des biens culturels – sur l'évolution des menaces. Une fois de plus, il y a deux ans, la menace était d'abord celle d'une dégradation très directe des œuvres par des activistes. Aujourd'hui, c'est moins d'actualité et la menace porte plutôt sur les œuvres constituées de matériaux précieux. Elle sera encore différente dans deux ans.

Qui plus est, les moyens techniques évoluent. L'usage d'une disqueuse à béton n'était pas du tout d'actualité à l'époque.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Nous parlons la même langue ! Mais justement, comme les menaces évoluent, qu'est-ce qui existe pour informer les présidents d'établissement ? Bien peu de choses, me semble-t-il. Les menaces changent, les outils techniques évoluent, vos homologues européens subissent des attaques et j'ai l'impression que la présidence du Louvre – pas vous en particulier – est peu accompagnée par les organismes publics, qu'elle est un peu seule. C'est un problème fondamental parce que, comme vous l'avez dit, des protocoles de sécurité peuvent devenir complètement obsolètes en cinq ans.

Mme Laurence des Cars. Il faut travailler en permanence. C'est le rôle de la direction de l'accueil du public et de la surveillance. Vous savez qu'il a été proposé, au titre des mesures d'urgence, de recruter un coordonnateur sûreté, placé aux côtés du président ou de la présidente de l'établissement. C'est le début d'une réponse : ce coordonnateur sera un professionnel de la sécurité, membre de l'un des corps de l'État dédiés à cette question – en tout cas, les candidats au poste ont ce profil. Il pourra recueillir les informations nécessaires à l'établissement et recommander l'évolution des dispositifs.

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.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Il aura fallu attendre ce drame pour comprendre qu'il était nécessaire de recruter un coordonnateur sûreté dans un établissement tel que celui du Louvre.

Sur un autre sujet, j'ai évoqué, dans une formule un peu vive, « l'hyperprésidence » que connaissent le Louvre et d'autres établissements, dont les présidents sont nommés, à l'heure actuelle, par le président de la République, souvent après des contacts directs avec celui-ci.

Ne gagnerions-nous pas à ce que les candidats à des postes aussi prestigieux présentent leur vision dans un dossier qui serait examiné de façon plus collective ? Les difficultés que vous avez rencontrées n'étaient-elles pas également liées à votre relation directe avec le président de la République ?

De quelle manière la présidence de la République vous a-t-elle accompagnée durant votre présidence ? Vous sollicitait-elle, influait-elle, ou est-ce l'inverse ? Par exemple, le projet Louvre Nouvelle Renaissance correspondait-il d'abord à une volonté présidentielle et a-t-il guidé votre nomination ou est-ce vous qui avez lancé ce projet quand vous avez été nommée ? J'aimerais y voir plus clair sur les relations entre la présidence du musée du Louvre et la présidence de la République.

Mme Laurence des Cars. Il ne m'appartient pas de juger les conditions de ma nomination. Peut-être le législateur a-t-il un avis sur la question, mais ce n'est pas mon métier. Vous le savez, selon l'article 13 de la Constitution, le président de la République « nomme aux emplois civils et militaires de l'État » et c'est le président de la République qui nomme les présidents des grands musées. J'avais été nommée par François Hollande à la tête de l'établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie.

Ma nomination, qui a eu lieu en conseil des ministres, a respecté toutes les étapes classiques. Auparavant, j'ai partagé un projet – une note d'intention structurée – avec la ministre de la culture, à l'époque Roselyne Bachelot, et la conseillère culturelle de la présidence de la République, Rima Abdul-Malak. Le président de la République a lui-même fait son choix, que je n'ai pas à commenter.

En tout cas, la présidence de la République n'intervient en rien dans la gestion du Louvre. Notre autorité de tutelle est le ministère de la culture, mais aussi un peu, voire beaucoup, Bercy. Au quotidien, pour la conduite de l'ensemble des projets, la préparation des instances et le partage des documents, nous travaillons avec la direction générale des patrimoines et de l'architecture et le cabinet de la ministre de la culture – j'ai beaucoup vu les ministres successives pour les dossiers du Louvre.

La situation est donc très claire et vous pouvez être rassuré, monsieur le rapporteur.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Mais le projet Louvre Nouvelle Renaissance était-il votre projet ou correspondait-il à la volonté du président de la République ?

Mme Laurence des Cars. Ce projet est né du mûrissement, au fil du temps, de diverses réflexions, dans une démarche parallèle à celle du schéma directeur.

Parmi les points structurants de mon projet pour le Louvre – que j'avais donc partagé avec la ministre de la culture et le président de la République – figurait la question de la saturation du Louvre, notamment de la pyramide et de la salle des États, où est présentée *La Joconde*. Le problème n'est pas que le Louvre accueille 10 millions de visiteurs, mais qu'il les accueille mal.

La réflexion sur les schémas directeurs et la rénovation, qui a mûri au fil des années, s'est accompagnée de la volonté de trouver des solutions structurelles pour

le Louvre. L'idée de créer un deuxième pôle d'accès au Louvre fait partie du projet que j'ai présenté au printemps 2021, au même titre que la création d'un département des arts de Byzance et des chrétientés en Orient, qui a d'ailleurs été annoncée dès ma nomination – cela fait partie des éléments que j'ai pu présenter au micro de France Inter le matin même.

Je suis arrivée au Louvre en néophyte informée, après avoir échangé avec plusieurs présidents-directeurs du Louvre du problème de saturation de l'accueil. S'il faut se réjouir du succès du Louvre, il faut aussi constater l'inadéquation entre le projet Grand Louvre et la réalité de la fréquentation. Le fait est que ce projet n'a concerné qu'une moitié du Louvre, laissant de côté le quadrilatère Sully. Pour aller voir les Poussin depuis la pyramide, il faut actuellement vingt-cinq minutes d'un parcours assez compliqué. Certaines zones sont surfréquentées et d'autres relativement vides, ce qui pose un problème de respiration et de confort de visite, alors que nous devons tenir la promesse universaliste du Louvre. Le Louvre, ce n'est pas seulement *La Joconde*, ou la *Victoire de Samothrace*, mais un ensemble de collections qui incarnent au plus haut point la vision universaliste de la France.

C'est à partir de ces constats que les équipes et moi-même réfléchissons en interne. Le projet a mûri, en parallèle des schémas directeurs qui étaient déjà lancés. La discussion a été nourrie à partir de la fin 2023 et surtout de l'année 2024. En janvier 2025, le président de la République a annoncé, depuis le Louvre même, le projet Louvre Nouvelle Renaissance, qui intègre deux volets. Le premier, intitulé « Louvre demain », regroupe l'ensemble des schémas directeur, dont celui de sûreté. Il contient aussi la tarification différenciée pour les visiteurs extra-européens, annoncé à cette occasion – nous en avions décidé avec la tutelle plus de six mois auparavant. Le second volet porte sur la création de nouveaux accès côté colonnade, dans l'axe historique – cela correspond à l'entrée voulue par Louis XIV – et d'un espace dédié à *La Joconde* pour remédier à la congestion de la salle des États. Aujourd'hui, le Louvre est le seul musée au monde à gérer ses entrées à partir d'une seule œuvre et d'une seule salle – c'est une curiosité dont le musée se passerait bien.

Le cheminement a été complètement partagé avec la tutelle, en toute transparence. Il s'agissait de rénover le bâtiment et ses infrastructures techniques, mais aussi de résoudre des problèmes structurels : la pyramide, aussi admirable soit-elle, ne permet pas d'accueillir le public correctement ; *La Joconde* est, à mon sens, mal présentée, le public insatisfait ; et les conditions de travail sont très difficiles pour les équipes. C'est à partir de ces problèmes concrets que la réflexion s'est développée pour conduire à l'annonce de janvier 2025.

M. Alexis Corbière, rapporteur. On ne peut donc pas du tout imputer les retards qui ont été pris à une volonté de mener le prestigieux projet Louvre Nouvelle Renaissance, qui constitue, selon l'expression que vous utilisiez tout à l'heure à propos de François Mitterrand, un geste présidentiel ? Vous ne considérez pas qu'il a pu être privilégié, face à la mise en application du schéma de sécurité ? Cela ne vous semble pas une hypothèse acceptable ?

Mme Laurence des Cars. Non, les schémas directeurs étaient lancés. Comme je l'ai rappelé, j'ai plaidé auprès de la tutelle pour obtenir un soutien de l'État. Il s'agit de pouvoir marcher sur deux jambes et je souhaite ardemment que mon successeur soit soutenu dans cet effort. C'est un projet global. Le Louvre a plus que jamais besoin non seulement d'opérations de rénovation techniques et bâtimentaires, mais de solutions structurelles. Il est un joyau commun, même s'il a été meurtri ces derniers mois. Le monde entier nous l'envie et vient à Paris pour le voir.

Croyez-moi, quand on voit les projets de transformation d'autres établissements, on comprend que c'est primordial : le Metropolitan Museum de New York ; le British Museum, institution très comparable, qui a annoncé un plan de plus de 1 milliard de livres ; les musées de Berlin, au sein du conseil stratégique desquels j'ai la chance de siéger – je visitais la semaine dernière le chantier du Pergamonmuseum, qui rouvrira dans un an.

C'est pourquoi je salue le geste d'annonce du président de la République : c'était prendre la mesure de la nécessité d'un soutien global, inscrit dans la durée – la mise en place des schémas directeurs comme le déploiement du projet Louvre Nouvelle Renaissance s'étalent sur des années. Heureusement, monsieur le rapporteur ! Heureusement, parce qu'il faut sauver le Louvre !

M. le président Alexandre Portier. Vous avez vécu deux passations. Lors de votre départ, qu'avez-vous essayé de faire mieux que ce que vous aviez connu au moment de votre arrivée ? À quoi avez-vous été particulièrement attentive ? Qu'avez-vous soigné ?

Mme Laurence des Cars. Avec Christophe Leribault, nous nous sommes vus plusieurs fois pour nous entretenir de tous les dossiers stratégiques du moment. Il se trouve qu'il connaît bien le Louvre puisqu'il y a déjà travaillé. Il a pu, bien sûr, avoir accès en toute transparence à tous les dossiers. Les deux administrateurs généraux restant en fonction, ils assurent une transmission directe. Par ailleurs, l'intégralité de mes archives est en cours de numérisation.

Avec Christophe, nous sommes amis depuis plus de trente ans. Il sait très bien que s'il a le moindre doute, la moindre question, il pourra me contacter, en toute confiance. Je suis là pour l'aider. Cette transmission est importante mais comme elle fait suite à une démission, elle se déroule rapidement.

M. le président Alexandre Portier. Cette passation est-elle strictement identique à ce que vous avez connu lorsque vous êtes arrivée ? Même contenu, même forme ?

Mme Laurence des Cars. Elle est assez similaire : nous avons demandé à l'ensemble des directions de transmettre des notes et de faire état de leurs projets et de leur organisation. Mais elle est sans doute plus nourrie, puisque les équipes restent en place : Christophe a donc tout loisir de travailler avec les administrateurs généraux et de rentrer dans les dossiers avec les équipes qui les connaissent. Il

faudrait lui poser la question mais je pense que les choses se passent de manière très fluide.

M. Alexis Corbière, rapporteur. J'en viens à une dernière question, que je m'en voudrais de ne pas vous poser : elle concerne le dialogue social. Sur France 2, vous avez déclaré : « le dialogue social est une question extrêmement importante et extrêmement dense au Louvre. J'y suis très attachée. Ça s'appelle la démocratie sociale. »

Selon vous, les alertes émises ces dernières années, notamment par les organisations syndicales, sur les conditions de travail ou les avaries des bâtiments ont-elles été suffisamment entendues ? Je ne rappelle pas, vous les avez évoquées, les mobilisations sociales et les grèves, importantes, qui ont eu lieu bien avant le cambriolage. Pensez-vous que les conditions de travail et de rémunération des agents de surveillance du Louvre sont satisfaisantes ?

Selon l'enquête administrative réalisée après le cambriolage, « en 2023 et en 2024, il apparaît que seuls 2,5 % des agents sont formés, notamment sur les problématiques de sûreté et de sécurité ». Quelle est votre réaction face à ce chiffre ? Le contestez-vous, vous semble-t-il pertinent ? Quels effets, selon vous, le cambriolage doit-il entraîner sur les plans de formation des personnels, qui sont aussi l'un des trésors de nos musées, en particulier du musée du Louvre ?

Mme Laurence des Cars. S'agissant de la formation, rappelons que les chiffres rapportés par l'Igac concernent les formations labellisées « ministère de la culture ». En dehors de ces formations officielles, dont je rappelle qu'elles se font sur la base du volontariat – on ne peut forcer personne à y assister –, d'autres types de formations doivent être comptabilisés, comme vous l'a indiqué Denis Fousse. Depuis très longtemps est menée ainsi une sensibilisation permanente des équipes, qui fonctionne bien. Par ailleurs, tous les cadres de la direction de l'accueil du public et de la surveillance bénéficient de formations régulières et de haut niveau, y compris dans un cadre interministériel, pour maintenir une bonne connaissance des pratiques et des alertes. Bref, le chiffre donné par l'Igac ne reflète pas l'état global des formations. Nous vous communiquerons tous les éléments en notre possession.

Parmi les mesures d'urgence annoncées après le 19 octobre, j'ai tenu à faire figurer une augmentation significative du budget consacré à la formation globale. Je pense que tous les services, toutes les directions, et non pas seulement les agents de la Daps, doivent être sensibilisés à la culture de la sécurité. Il y a sans doute un angle mort et il s'agit de réactiver cette sensibilisation au gré des changements d'équipes en la maintenant à un haut niveau. Je précise que ces formations ont été lancées au mois de janvier. C'est un aspect très important : tout ne se joue pas dans les formations labellisées par le ministère de la culture lui-même.

S'agissant du dialogue social, la question est extrêmement dense. Comment pourrait-il en être autrement ? Le Louvre compte 80 métiers et 2 300 agents, dont près de la moitié se consacrent à l'accueil et à la surveillance, dans des conditions

de travail qui ne sont pas toujours simples. Certes, cela dépend des zones, des moments ou du niveau de fréquentation, mais j'ai toujours reconnu cette difficulté. Là aussi, il faut trouver des solutions structurelles : pardonnez-moi de revenir au Louvre Nouvelle Renaissance, mais c'est aussi une des questions qu'entend résoudre ce projet.

Quant à la question des conditions de rémunération, elle est à prendre globalement : elle ne concerne pas seulement les agents de surveillance. J'ai défendu constamment auprès de la tutelle la nécessité de desserrer les limites qui nous sont imposées par les plafonds d'emploi, parfois très compliqués à gérer, ainsi que par les grilles, qui ne sont ni les uns ni les autres décidés par le musée du Louvre. À cela s'ajoute une inégalité de traitement en matière d'IFSE, l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise, qui constitue une des revendications importantes et un des éléments du protocole encore en discussion – le préavis de grève court toujours.

La CGT et les organisations syndicales dans leur ensemble le savent, j'ai soutenu auprès de la tutelle cette légitime revendication des équipes. En matière indemnitaire, le Louvre a en effet un peu décroché par rapport à d'autres établissements relevant du ministère ainsi que par rapport à l'administration centrale. J'ai plaidé seulement pour un rattrapage de l'IFSE, considérant qu'il aurait été irresponsable de demander davantage, comme je l'ai indiqué aux organisations syndicales ; mais il s'agit d'une mesure d'équité professionnelle et sociale qu'il importe de prendre pour l'ensemble des équipes du Louvre. N'étant plus aux responsabilités, je ne sais pas ce qui va finalement être décidé mais j'aurais continué à soutenir cette demande que je trouve juste et légitime.

M. le président Alexandre Portier. Merci, madame des Cars, d'avoir répondu à nos interrogations. Votre audition constitue bien évidemment un moment important de nos travaux. La situation au Louvre en a été l'élément déclencheur, mais elle ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt : il y a aussi tout un pan territorial dans notre réflexion. Nous devons nous intéresser aux autres établissements de notre territoire, les questions touchant au budget, à l'organisation, à la gouvernance, au pilotage, au diagnostic, à la technicité et à l'expertise étant aussi leur lot quotidien.

Nous avons pu aborder avec vous un grand nombre de sujets et nous ne manquerons pas de revenir vers vous si nécessaire d'ici à la fin de nos travaux.

21. Audition de M. Philippe Bélaval, ancien directeur général des patrimoines, ancien président du Centre des monuments nationaux (2 avril 2026 à 8 heures 30)

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

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

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

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

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

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

(M. Philippe Bélaval prête serment).

---

(1) https://assnat.fr/tRuU9h

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

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

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

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

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

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

M. Philippe Bélaval. Je crois que le ministère s'efforce en permanence d'améliorer ces dispositifs. Toutefois, et sans vouloir esquiver votre question, je dirais que la principale question qui se pose au ministère de la culture est d'abord celle de la disproportion, de plus en plus significative, entre le nombre d'établissements sur lesquels il doit exercer sa tutelle, et la composition des équipes chargées de cette mission. Il me semble que le nombre d'opérateurs au sein du

ministère de la culture dépasse la centaine – je cite de mémoire, mais ces informations sont disponibles sur le site du ministère –, dont au moins une soixantaine pour la seule direction générale des patrimoines et de l'architecture (DGPA). C'est assurément beaucoup trop pour assurer une tutelle fine, à même d'anticiper des difficultés dans tous les domaines, non seulement en matière de sécurité et de sûreté, mais aussi en ce qui concerne les relations sociales et toutes les composantes de la gouvernance d'un établissement.

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

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

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

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

Je sais que votre commission s'interroge sur les modalités de nomination des responsables d'établissements. Il s'agit en effet d'un pilier de cette confiance à établir. Qu'on le veuille ou non, la politique de nomination est devenue l'un des

outils essentiels de la politique culturelle. À titre personnel, étant resté au service de l'État tout au long de sa carrière, je suis attaché à un pouvoir de nomination pleinement exercé par l'État. Les différentes manières d'encadrer ou de rationaliser ce pouvoir de nomination sont susceptibles, à mon sens, de présenter un certain nombre d'inconvénients et d'affaiblir en réalité la capacité de l'État. Nommer, éventuellement renouveler les mandats, constitue, entre les mains de l'État, un atout extrêmement puissant dans l'exercice d'une tutelle efficace.

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

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

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

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

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

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

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

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

M. Philippe Bélaval. Les conseils d'administration sont composés des représentants de l'État, des représentants du personnel et des personnalités qualifiées. Ces dernières reçoivent des informations, mais elles ne disposent pas forcément des moyens de les analyser. Pour ma part, lorsque j'étais président du CMN, je faisais en sorte de les informer sur les grands événements de la vie de l'établissement en dehors des conseils.

En réalité, puisque les représentants de l'État ne disent rien lors des conseils d'administration – étant donné que tout a été arrangé au préalable, et que les

délibérations présentées leur conviennent, par définition –, ces séances se transforment le plus souvent en un jeu de questions-réponses entre la direction de l'établissement et les représentants du personnel – ce qui a son utilité, naturellement. Ce contexte, cette ambiance, ne sont pas propices à un échange stratégique de fond.

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

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

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

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

Le seul échange stratégique que j'ai eu avec des responsables du ministère a eu lieu au moment du second renouvellement de mon mandat, en 2018. Il avait été décidé de constituer un comité de renouvellement, dont le principe était déjà acquis. Ce comité, composé de personnalités du ministère mais aussi de quelques personnalités extérieures, m'a posé un certain nombre de questions sur ma vision

de la situation du CMN après six ans de présidence, et sur ce que je comptais faire si un nouveau mandat m'était accordé.

Les établissements sont des opérateurs qui exercent des missions statutaires, et qui sont les bras armés d'une politique. Or, qui détermine les politiques ? Ce sont les ministres. Avec six ministres de la culture en neuf ans, comment faire ? Certains disent : « Au moins on est tranquilles, on est libres ». Mais cela peut être dangereux, si d'aucuns étaient portés à mésuser de cette liberté. Par ailleurs, c'est dommage.

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

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

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

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

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

Président de la République ? Fort de votre expérience, comment avez-vous vu évoluer les procédures de nomination ? Quels sont les critères retenus ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

M. Philippe Bélaval. Le nombre de vols, si on le compare à la consistance des collections nationales et au nombre de visiteurs accueillis, est extrêmement limité, fort heureusement, même si chacun d'eux est déplorable. L'intérêt pour le vol d'œuvres et d'objets d'art est évidemment alimenté par l'augmentation considérable de la valeur d'un certain nombre d'artefacts. Cela crée des tentations supplémentaires. Aujourd'hui, c'est le crime organisé, le grand banditisme, qui s'intéresse à un certain nombre de pièces, et met en œuvre les moyens qui, hélas, sont les siens. Ce n'est plus le fait de petits voleurs ou de petits groupes, comme cela avait été le cas au moment du vol de *La Joconde*, au début du XX^{e} siècle. S'il y a une aggravation de la menace, elle serait liée à cette évolution.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le vol du 19 octobre 2025 n'est que l'une des traductions les plus spectaculaires des inquiétants signaux de faiblesse qui se sont multipliés au fil des mois. Nous avons lu dans la presse, régulièrement, des articles alarmants sur l'état du bâtiment et sur la gestion du site. Quand ce ne sont pas des fuites de canalisation, ce sont des piratages de la billetterie, des failles de sécurité, des ailes que l'on a dû

fermer, un plancher abîmé… À bien des égards, l'établissement se dégrade. Comment a-t-on pu en arriver là ? Qu'avons-nous raté collectivement, selon votre point de vue d'expert du patrimoine et de la culture, pour en arriver à laisser dépérir l'un de nos plus beaux fleurons ?

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

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

Le projet Louvre Nouvelle-Renaissance a fait l'objet de nombreuses critiques. Je n'ai pas une connaissance approfondie du dossier, mais je rappelle qu'il comportait deux volets : d'une part, une tentative de résoudre les problèmes de flux et d'accueil au moyen de la création d'une nouvelle entrée du côté de la Colonnade et d'un espace dédié à *La Joconde* pour désengorger les salles ; d'autre part, un volet schéma directeur destiné à apporter des solutions aux problèmes que M. le président a mentionnés. J'ai lu que la ministre de la culture souhaitait désormais un rééquilibrage entre ces deux volets. Je m'en réjouis, s'il s'agit de remédier aux questions de sûreté et de sécurité, et d'améliorer les conditions de travail des agents. Mais la question de la fréquentation doit, quoi qu'il en soit, être résolue.

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

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

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

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

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

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

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

Effectivement, cela suppose d'organiser des flux. À cet égard, il faut certainement élargir les horaires d'ouverture, comme au Louvre le vendredi soir, ce qui a permis d'augmenter la fréquentation des jeunes. Pourquoi un tel élargissement n'est-il pas possible ? Parce qu'il pose la question du nombre d'agents et de leurs conditions d'emploi. J'estime que le ministère serait fondé à se demander s'il dispose encore des moyens de respecter l'accord sur la réduction du temps de travail qui régit l'emploi des personnels, notamment d'accueil, de surveillance et de

magasinage. Amplifier les horaires d'ouverture, diversifier les circuits de visite, comme au château de Versailles, organiser des créneaux de visite réservables à l'avance pour éviter les files d'attente dans des conditions ingrates… : ce n'est peut-être pas la panacée mais nous ne sommes pas démunis face à un fort afflux de visiteurs. Mais encore faut-il que les planchers tiennent le coup et qu'il ne pleuve pas sur ces visiteurs !

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

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

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

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

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

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

22. Audition de Mme Émilie Girard, présidente de la section française du Conseil international des musées (Icom) (2 avril 2026 à 10 heures)

La commission auditionne, dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter *de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958), Mme Émilie Girard, présidente de la section française du Conseil international des musées (Icom)* [(1)].

M. le président Alexandre Portier. Nous poursuivons nos auditions dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurité des musées avec l'audition de Mme Émilie Girard, présidente du comité français du Conseil international des musées, l'Icom, et directrice des musées de Strasbourg, en visioconférence.

Madame la présidente, votre regard et votre expérience nous seront précieux d'abord pour prendre un peu de recul sur la manière dont, au niveau international, les questions qui intéressent notre commission peuvent faire l'objet d'échanges entre pairs et comment les différents savoir-faire et autres bonnes pratiques sont partagés et diffusés. Je pense notamment à la protection et à la sécurisation des collections des musées, mais également de leurs agents et des publics, et à l'exigence de formation des responsables et des agents des musées face aux différents risques identifiés. Par ailleurs, et au-delà des actions menées et des positions exprimées par Icom France au niveau national et au niveau international, nous serons heureux de profiter de votre expertise de professionnelle de la culture, au sein du Mucem (musée des Civilisations de l'Europe et de la Méditerranée), puis des musées de Strasbourg.

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

(*Mme Émilie Girard prête serment*)

M. le président Alexandre Portier. Pourriez-vous d'abord présenter les missions d'Icom France et la manière dont vous intervenez auprès des professionnels et des musées ?

Mme Émilie Girard, présidente d'Icom France. Icom France est le comité national du Comité international des musées, une ONG internationale qui réunit plus de 60 000 membres. En 2025, Icom France comptait 6 800 membres, soit une hausse de 30 % en cinq ans. Nous avons vocation à regrouper tous les types de musées et de professionnels du secteur. Nous avons environ 600 membres institutionnels et 6 258 membres individuels. Ces derniers se concentrent à 77 % en région parisienne, ce qui reflète l'implantation territoriale de nos établissements. Les membres sont soit retraités, soit étudiants, soit en activité, ces derniers formant

(1) https://assnat.fr/tRuU9h

une grosse majorité de 72 %, et 74 % des membres sont des femmes, ce qui, là encore, reflète la réalité de nos métiers et de l'engagement associatif. Tous les métiers sont représentés, de manière inégale, puisque 50 % de nos membres travaillent au plus près des collections ou de la recherche scientifique, 14 % exercent un métier administratif, 5 % un métier lié à la communication et au développement des ressources, 8 % à l'exposition, et 13 % au développement des publics et de la médiation culturelle. Nous représentons donc assez largement la gamme des professionnels des musées.

L'Icom se veut lieu d'échanges et de débats entre professionnels autour de l'activité et de l'actualité des musées. Nous organisons des rencontres régulières. Ce sont d'abord trois soirées-débats consacrées à la déontologie par an, en présentiel et en ligne pour faire participer le plus grand nombre de membres, y compris à l'international, grâce à la traduction assurée dans les trois langues de l'Icom. C'est aussi un moyen de faire entendre la voix des professionnels français à l'étranger, ce qui fait partie de nos missions. Ces soirées-débats portent sur un thème d'actualité. Ainsi récemment, nous nous sommes interrogés sur la conservation des restes humains. Dans une société de plus en plus polarisée, nous avons aussi débattu de sujets comme « Peut-on tout exposer ? », « Comment introduire et diffuser un discours scientifique ? » Nous avons traité de la question de la ruralité, au cours d'une soirée intitulée « Le musée est dans le pré », qui a connu un bon succès. Nous essayons aussi d'aborder les problèmes de tous les métiers des musées. Par exemple, notre soirée la semaine dernière au Grand Palais était consacrée à l'édition muséale. Nous voulons ainsi toucher un autre public que les conservateurs, médiateurs ou régisseurs. D'autre part, nous organisons chaque année des rencontres professionnelles tantôt dans un musée parisien, tantôt en région. L'an dernier, au château de Versailles, nous avons parlé des musées face à la crise et des solutions innovantes qu'ils tentent de mettre en place. En 2026, au musée Fabre de Montpellier qui a aimablement accepté de nous accueillir, nous traiterons d'un sujet lié à la médiation.

Outre ces temps forts, lors d'un cycle de rencontres en visioconférence tous les derniers jeudis de chaque mois, intitulé « Le 52 minutes d'Icom France », un ou deux professionnels viennent témoigner en vingt minutes d'une expérience spécifique ou d'un projet qu'ils ont mené. Leur exposé est suivi d'un temps de questions-réponses pour échanger expériences et bonnes pratiques de la manière la plus aisée possible.

Nous travaillons également à de grands projets transverses sur des périodes plus longues. Je préside Icom France depuis octobre 2022 – je viens de commencer mon second mandat – et dès le début, nous avions décidé de travailler sur la transformation écologique et durable des musées. Dans cette optique, nous développons deux projets importants. Le premier, « Prenons le contrôle du climat », est un projet de formation et d'accompagnement des professionnels de musée à la conduite du changement sur les normes de conservation, qui ont un impact très important en termes de consommation énergétique et d'émissions de gaz à effet de serre. Dix musées sur le territoire analysent leur consommation énergétique, leur

système climatique et proposent des évolutions. La restitution publique de ces résultats vise à encourager d'autres musées à travailler sur ces sujets.

Il s'agit en second lieu d'un projet de référentiel carbone pour la filière muséale que nous portons avec le ministère de la culture et la mission à la transition écologique. Nous accompagnons quatorze musées dans la préparation de leur bilan carbone, afin d'établir une feuille de route qui propose des leviers d'action accessibles au plus grand nombre pour permettre la décarbonation de l'ensemble de la filière.

Bien entendu, nous sommes actifs à l'international, en participant aux instances de l'Icom international, en travaillant dans le cadre de son plan stratégique et aux grands chantiers qu'il mène, comme la définition du musée qui a occupé notre organisation de 2018 à 2022. Actuellement, nous sommes occupés à la révision du code de déontologie de l'Icom. Pour me résumer, en France, nous faisons vivre des espaces de débats et d'échanges ; au niveau international, nous portons la voix des professionnels sur les évolutions de nos musées.

M. le président Alexandre Portier. Je voudrais aborder plus spécifiquement les questions de sécurité et de sûreté. Quel diagnostic portez-vous de manière générale sur le niveau de préparation des musées français face aux risques pesant sur les œuvres, les bâtiments mais aussi les personnes ?

Mme Émilie Girard. Par la formation initiale et continue qu'ils reçoivent, les professionnels, conservateurs ou autres corps de direction des musées, sont très sensibilisés à ces questions. En fait, c'est le quotidien de nos métiers, et nous en tenons compte dans d'éventuels projets de rénovation. Les établissements les mieux dotés ont parfois des personnes dédiées, les référents sûreté-sécurité. Bien entendu, tous les musées n'ont pas les mêmes ressources. Cette charge est souvent assumée par les directeurs d'établissement eux-mêmes. Dans ce domaine, ils travaillent avec leurs tutelles, mais si eux-mêmes ont le sujet très présent à l'esprit, c'est peut-être moins vrai pour les tutelles – sauf en cas de problème où, soudain, leur approche change.

J'ai été assez marquée par la façon dont tous les professionnels ont partagé la même réaction, la même implication lors du fameux vol au Louvre. Nous nous sommes tous sentis concernés car nous savons bien que de tels risques existent dans nos établissements. Je dirais même que beaucoup de mes collègues ont vécu ce vol comme un électrochoc à la suite duquel ils ont interrogé de nouveau leurs pratiques, défini ce qui demande une vigilance accrue, ont pris conscience de ce qui est devenu simple routine, et la routine est un vrai risque. Nous avons des procédures, nous les suivons, mais nous ne les réactivons pas nécessairement. Or la prise en charge de la sûreté et de la sécurité est intimement liée à l'analyse des risques, et ceux-ci sont évolutifs. Les risques qu'on mentionnait il y a quelques années ne sont pas du tout ceux qu'on mentionnerait aujourd'hui. Par exemple, en 2018, nous avions consacré une soirée-débat au thème « Les musées face aux risques ». On y parlait de risques naturels, de catastrophes naturelles, d'incendie. L'approche était donc centrée sur

les plans de sauvegarde des biens culturels. La question de la sûreté n'était quasiment pas abordée, celle du conflit armé complètement inexistante. Et nous étions très loin d'imaginer que se poserait un jour la question des manifestations militantes dans les musées.

En somme, nous sommes très conscients des risques mais il faut réactiver la vigilance en fonction d'une cartographie en constante évolution. Les événements de ces derniers mois nous ont poussés à revoir la gamme des risques pour apporter un certain nombre de réponses.

M. le président Alexandre Portier. Vous parliez d'électrochoc à propos du vol du Louvre. Notre enquête a justement pour objet de provoquer cette prise de conscience et d'avoir une réflexion de fond, sans doute absente depuis trop longtemps sur ces enjeux de sécurité et de sûreté. Quelles réactions avez-vous notées au sein du réseau de musées que vous accompagnez depuis ce vol du Louvre ?

Mme Émilie Girard. Nous n'avons pas mené d'études ni eu de remontées de terrain permettant de faire un bilan objectif des mesures prises. Néanmoins, de discussions informelles avec un certain nombre de collègues, j'estime qu'une majorité d'entre nous se sont tournés vers ses tutelles – parfois d'ailleurs ce sont les tutelles qui sont venues à nous dans les musées relevant de collectivités, parce qu'il a pu y avoir des interpellations en conseil municipal pour demander des comptes sur les moyens mis en œuvre dans ce domaine. Ces échanges ont pu faire émerger un certain nombre de besoins et de réponses. En tout cas, sans étude précise, je crois pouvoir dire que nous avons tous pensé qu'il fallait se remettre autour de la table pour revoir ce que nous avions mis en œuvre. Qu'est-ce qui fonctionne, qu'est-ce qui fonctionne moins bien ? Quelles mauvaises habitudes a-t-on prises ? Que faire pour les corriger ? C'est parfois simple, parfois moins. Comment resensibiliser les équipes à cette question ? Un certain nombre d'établissements ont organisé des réunions sur ces sujets, ont refait des formations, ont formulé de nouveau des consignes de sécurité, se sont rapprochés des services de police locaux pour revoir un certain nombre de procédures, ont inscrit à leur budget des moyens pour remettre à jour les équipements existants ou pour les compléter. Il y a bien eu cet électrochoc dont on peut dire que c'est le volet positif de l'affaire : nous avons été conduits à questionner nos pratiques, les revoir quand elles étaient lacunaires ou défaillantes ou simplement d'ailleurs se dire que sur tel aspect nous étions bien armés. Continuons ainsi, reformons les équipes, resensibilisons les agents.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Vous parliez de risques « évolutifs ». Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par là ? De nouvelles menaces, des menaces plus réelles que vous ne le pensiez ? La réflexion de l'Icom et de ses partenaires a-t-elle un peu évolué à ce sujet ?

Mme Émilie Girard. Pour ma part, je trouve le sujet particulièrement intéressant aux niveaux national et international. Je vous citais les actes de notre débat de 2018 – il y a donc moins de dix ans. On y parlait déjà beaucoup de risques

climatiques, mais cette préoccupation n'a fait que croître. Nous nous sommes aperçus que la sécheresse peut provoquer des défaillances sur nos bâtiments, que des précipitations fortes peuvent occasionner des dégâts que les pluies ne provoquaient pas il y a encore quelques années, qu'on subissait des inondations, des infiltrations. L'impact du changement climatique est plus perceptible. Et les dépenses énergétiques de nos musées constituent aussi un risque de plus en plus visible, pas forcément pour l'établissement mais pour l'environnement. Le risque lié aux actions militantes dans les musées, inexistant auparavant, a déferlé massivement à partir de 2022-2023. À l'époque, je me suis demandé pourquoi on visait les musées de la sorte. À mon avis, c'est parce qu'il s'agit d'une bonne vitrine pour la communication. Le contenu de nos institutions permet de faire le lien avec la question environnementale, nous offrons des espaces fondamentaux de discussion, d'expression du public et des visiteurs au sens large et des espaces de manifestations. Ces considérations montrent l'importance des institutions muséales dans le débat public, et le fameux rôle social du musée. L'Icom en discute beaucoup : comment l'aborder, comment répondre à ces inquiétudes d'une partie de la population ? Donc ce risque d'attaques ou d'interventions militantes nous oblige à chercher des réponses avec nos moyens : expositions, débats, conférences, etc.

Au niveau international, je vois poindre une préoccupation que je n'aurais pas imaginé voir il y a encore quelques années : la nécessité de préparer les musées à d'éventuels conflits armés. Bien entendu, les musées n'échappent pas au contexte international. La guerre est arrivée en Europe, cela a resensibilisé les collègues, très largement, dans le monde entier. Nous avons beaucoup travaillé avec nos collègues ukrainiens sur les modes de protection des biens en période de conflit. Icom Europe a commencé à préparer un guide à l'intention des professionnels pour les accompagner en cas de conflit armé. Cette problématique, de plus en plus présente dans nos discussions, provoque d'ailleurs parfois des crispations assez fortes au sein de notre organisation, qui a toujours été motrice dans ce domaine. Icom international a un département de protection du patrimoine, qui travaille depuis plusieurs années à la constitution de listes rouges, qui récapitulent les biens particulièrement sensibles face au trafic illicite. L'objectif est d'alerter à la fois les professionnels des musées et ceux de la sûreté sur ces questions, pour les aider à identifier ces œuvres. Ce département travaille aussi à aider les professionnels des musées en cas de conflit. Ce risque, dont on parlait peu il y a quelques années, est aujourd'hui très présent. Des collègues d'Icom en Suisse, en Allemagne, en Pologne réfléchissent à des zones de repli pour les collections muséales en cas de conflit. Nous sommes donc passés à une approche tout à fait pratique au cas où il nous faudrait aider un pays voisin. Si je parlais de risque évolutif, c'est aussi que ces dernières années, on est sorti d'une approche très classique du risque, avec leur multiplication. Désormais, la principale difficulté pour les professionnels est d'établir cette cartographie des risques en fonction du lieu où ils sont implantés, du contexte dans lequel ils se trouvent, afin de pouvoir arbitrer entre les différents risques et définir un niveau de sécurité et de sûreté adapté à cette cartographie. Cela requiert une connaissance du terrain, une connaissance de ses équipements, de ses collections, et une agilité suffisante pour réagir et réajuster les priorités.

M. Alexis Corbière, rapporteur. S'agissant des vols, avez-vous noté s'ils portent peut-être moins sur des objets en fonction de leur grande valeur culturelle, que de la matière dont ils sont faits, l'or ou des pierres précieuses ? On a alors des vols *low cost*, si je peux dire, effectués avec brutalité. Au voleur romantique qui s'empare des bijoux par un petit tour de prestidigitation aurait succédé le braqueur armé et violent. Est-ce qu'on s'en préoccupe dans des musées qui ne pensaient pas qu'ils pourraient être le lieu d'agressions violentes ?

Mme Émilie Girard. En effet, on assiste à la montée en puissance d'une forme de violence, de brutalité, avec des menaces physiques contre les agents en salle, comme on l'a vu dans des cas récents. Ces agents, qui se sentent exposés, ont besoin d'être rassurés sur les moyens qui sont mis à disposition pour les protéger. Bien sûr, les dirigeants d'établissement ont la responsabilité d'assurer la sécurité des visiteurs et des équipes.

Effectivement, le cours des métaux précieux a une influence assez nette sur la nature des objets qui risquent le plus d'être volés. Les professionnels le constatent aussi parce que les assurances réévaluent les valeurs marchandes des œuvres en fonction de ce critère. Néanmoins le vol de tableaux en Italie ce week-end montre que l'or et les pierres précieuses ne sont pas les seules cibles. Restons prudents : l'art plus classique, les tableaux peuvent encore être la cible d'actes de cambriolage ou de braquage. Il ne faut pas se focaliser sur une catégorie de biens en fonction d'une actualité, et que l'arbre cache la forêt, mais rester vigilants sur l'ensemble des collections qui sont sous notre garde.

M. Alexis Corbière, rapporteur. Avez-vous également mené une réflexion sur la formation des personnels des musées, et la manière de mieux les accompagner dans leurs missions ? Jugez-vous utile de faire évoluer leurs missions, en particulier sur les questions de sûreté ?

Mme Émilie Girard. Beaucoup de responsables d'établissement réfléchissent aujourd'hui au recrutement et à la formation des personnels d'accueil et de surveillance, et c'est un des points sur lesquels il est urgent de travailler, d'autant que ces personnels sont en première ligne. C'est sur eux que repose l'image de marque du musée, parce que c'est à eux que les visiteurs ont affaire en premier, eux qui les accueillent, les guident dans les salles, leur donnent des consignes, assurent leur sécurité. Je plaide vraiment pour qu'on consacre des moyens à cette catégorie de personnel, qu'on soit attentif à recruter des gens capables, qu'ils soient formés à la fois pour l'accueil et pour la sécurité car ils assurent cette double mission fondamentale. Ces métiers ne sont pas simples, sont fatigants, peuvent paraître rébarbatifs. Il faut, selon moi, les réinvestir, leur donner une plus grande place et mieux former les personnels, les initier à la médiation, pour en faire vraiment des agents au cœur de notre dispositif muséal. Il est primordial de se saisir de ce problème, notamment pour les collectivités territoriales qui peuvent avoir du mal à recruter cette catégorie de personnel.

M. le président Alexandre Portier. La formation est centrale en effet, et c'est l'une des raisons pour lesquelles nous souhaitions échanger avec vous. Pour remplir son rôle efficacement, notre commission doit faire des préconisations qui intéresseront les acteurs culturels. S'agissant du ministère de la culture, que peut-on préconiser comme plan d'action à très court terme pour agir sur ces enjeux et avoir un impact direct sur la vie des établissements ?

Mme Émilie Girard. C'est un vaste chantier. S'agissant des personnels, peut-être pourrait-on rendre obligatoire, dans un cadre réglementaire, une mise à jour régulière sur la sûreté et la sécurité, et cela pour tous les niveaux. 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 – je n'ai pas mentionné parmi les nouveaux risques le risque cyber, mais c'est une nouvelle menace assez prégnante. La mobilisation doit s'étendre au-delà des seuls services du musée. S'agissant de la sécurité, il faudrait organiser des formations régulières, mais je ne sais pas s'il faudrait qu'elles soient encadrées par la Drac (direction régionale des affaires culturelles), s'il faudrait un référent sécurité animant un réseau sur ces questions ou si le rôle des conseillers pour les musées pourrait être plus affirmé sur ces sujets. Dans le rapport du député Christophe Marion pour la mission sur la sécurisation des collections publiques, je trouvais intéressante la recommandation de rendre obligatoire dans les projets scientifiques et culturels (PSC) un chapitre sur la sûreté et la sécurité. Ce PSC vaut en général pour cinq ans. On pourrait le mettre à jour à chaque renouvellement en fonction des nouveaux risques. Parallèlement à ce volet stratégique, des formations à ces nouveaux risques seraient organisées à tous les niveaux : équipe de direction, agents en salle, agents de médiation parce qu'on peut aussi parler de ces questions au public et le sensibiliser, équipe de la régie qui peut faire évoluer les modes d'accrochage, la sécurisation des vitrines, les soclages. 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. Faut-il alors inclure un point spécifique dans des modules de formation permanente déjà proposés ? Peut-être, sans répéter ce qui existe, mais en en faisant un axe en tout cas, à mon sens assez transversal, dans les programmes de formation.

M. le président Alexandre Portier. Je note bien cette idée d'une mise à jour très régulière des compétences de l'ensemble des personnels. Concrètement, faudrait-il imaginer une forme de certification des établissements, à renouveler régulièrement, qui garantirait qu'ils remplissent un certain nombre d'attendus en matière de sécurité et de sûreté ?

Mme Émilie Girard. Il existe des formations obligatoires pour certaines catégories de personnel : les personnels techniques doivent renouveler des habilitations en électricité, pour le travail en hauteur ou autre. Ce qui se fait pour ces secteurs pourrait être étendu à la sécurité et la sûreté, et on pourrait imaginer

qu'au sein de chaque établissement, quelqu'un suive des formations régulières dans ce domaine.

M. le président Alexandre Portier. Merci de nous éclairer sur ce que l'on peut attendre d'un établissement et sur le rôle de conseil que d'autres acteurs peuvent jouer pour lui apporter leur expertise. Ici, on rencontre vite la Mission sécurité, sûreté et d'audit (Missa) du ministère de la culture. Beaucoup d'établissements, sur l'ensemble du territoire, nous ont dit à quel point ils appréciaient son expertise, et aimeraient y recourir encore plus, mais se pose la question des moyens. Ensuite, de quelle nature peuvent être les préconisations de la Missa ? Faudrait-il, selon vous, qu'elles puissent prendre forme de prescriptions, donc être obligatoires, comme c'est le cas en matière de sécurité incendie pour l'ouverture d'un établissement recevant du public ?

Mme Émilie Girard. En tant que porte-parole des professionnels de musée, j'estime que ce ne serait pas sans intérêt, car si des mesures sont prescriptives et peuvent donc exiger des aménagements supplémentaires, il sera plus facile de porter la demande de moyens auprès de nos tutelles. Ce serait un levier intéressant. Aujourd'hui, on demande beaucoup aux musées : d'être des conservatoires sûrs, de diffuser et valoriser le patrimoine, mais aussi de sortir de leurs murs, tout en y accueillant davantage et mieux. Ces demandes sont légitimes, louables même, et renvoient au cœur de métier des musées. Mais depuis un certain nombre d'années, les moyens financiers et les moyens humains sont au mieux constants, au pire en baisse. Nous parviennent donc toutes sortes d'injonctions, parfois contradictoires – protéger les œuvres mais ouvrir les portes. Pour y répondre, nous avons besoin d'être épaulés. Certes, les musées ne sont pas rentables économiquement, mais leur rentabilité est ailleurs, en termes d'apport culturel, d'apport de connaissances, de débat citoyen et d'éducation. Il faut en avoir les moyens. La prescription peut constituer un moyen d'ouvrir un dialogue avec nos tutelles et de faire valoir que pour répondre à des obligations légales, on a besoin de moyens supplémentaires. Mais ce n'est pas forcément le cas. Certaines choses sont réalisables en interne assez facilement. Mais la prescription serait presque une protection pour les professionnels de musée qui pourraient exprimer un avis extérieur à l'appui de leurs demandes.

M. le président Alexandre Portier. L'un des acteurs centraux en matière de sécurité et de sûreté, c'est le chef d'établissement, premier responsable de la conservation des œuvres. Observez-vous de grandes différences au plan international dans la manière dont est définie la responsabilité du chef d'établissement ? Est-ce que le modèle français est majoritaire ou à l'inverse, une forme d'exception ? Relevez-vous des différences avec des pays voisins qui ont des politiques culturelles aussi ambitieuses ?

Mme Émilie Girard. Le modèle français est assez différent de beaucoup d'autres en ce qu'il est très centralisé avec des tutelles fortes des établissements. Je n'ai pas seulement en vue les grands établissements nationaux mais les établissements, dans leur variété, qui sont très liés à une tutelle de collectivité. Nous

avons dans l'Icom un espace de réflexion sur ces questions de gouvernance et de gestion, Intercom. S'agissant de la responsabilité du chef d'établissement, nous avons quelques outils à l'international, notamment le code de déontologie qui affirme un certain nombre de valeurs. Mais il reste très général et ne permet guère d'entrer dans le détail et la variété des modes d'action, les situations étant bien différentes en France, aux États-Unis, en Afrique ou en Asie. C'en est une des limites. Cela étant, le vol du Louvre a constitué un révélateur en France mais aussi à l'étranger. Nombre de responsables de grands musées dans le monde ont assez vite exprimé leur soutien à l'équipe du Louvre. Des collègues étrangers avec lesquels je discutais la semaine passée étaient tous d'accord pour organiser une journée internationale d'études et de débats sur cette question de la sécurité et de la sûreté. Icom France y réfléchit, car nous n'avons pas beaucoup d'occasions de mettre en commun nos problèmes. En tout cas, il faut remobiliser certains comités internationaux de l'Icom, comme Icom Security et le DRMC, le comité pour la résilience des musées face aux catastrophes. Nous avons eu ce premier échange pour voir comment poser ces questions de responsabilité, et les préconisations qui pourraient être faites au niveau international. Il reste difficile de le faire à ce niveau étant donné les différences dans les modes de gouvernance, la nature des tutelles, les cadres légaux. On risque d'en rester aux principes de bon sens sans grandes conséquences pratiques.

M. Alexis Corbière, rapporteur. S'agissant des relations avec les tutelles, faudrait-il les renforcer et comment ? Certains établissements ne souffrent-ils pas de difficultés car les pouvoirs publics les soumettent à des injonctions contradictoires sans leur donner les moyens de les mettre en œuvre ? Est-ce que vous pensez qu'il y a un dialogue à renforcer, à fluidifier ?

Mme Émilie Girard. À mes yeux, les professionnels ont aussi à prendre leur part de responsabilité. Un chef d'établissement est le maillon essentiel pour faire que ce dialogue existe. Il doit pouvoir dire : voilà où nous en sommes, voilà quelles sont nos difficultés, voilà les pistes de travail qu'il faut privilégier. Son rôle est de proposer à la tutelle et aux élus un certain nombre de pistes afin de répondre à leurs attentes. Et quand ces attentes ne sont pas réalistes, il faut en donner les raisons. S'affirmer, expliquer les choix possibles ou non, exercer leur rôle d'expert, c'est une responsabilité à laquelle je tiens beaucoup. Nous avons besoin d'outils à notre disposition, et par exemple les mesures prescriptives dont vous parliez fourniraient un cadre normatif qu'il faudrait pouvoir respecter.

Je crois aussi beaucoup au rôle de conseil scientifique et technique de l'État pour les collectivités. Il faut vraiment que les conseillers pour les musées dans les Drac viennent appuyer les équipes sur le terrain, pas seulement comme prescripteurs, mais pour aider à faire de la pédagogie auprès des intervenants de la chaîne décisionnelle pour les musées. Dans le réseau des Drac, les conseillers pour les musées se déplacent énormément pour aller à la rencontre des professionnels et des élus. Il faut renforcer ce rôle et peut-être élargir leur palette. Il serait bon que la Missa ait des correspondants dans les régions pour assurer la proximité avec le terrain car les situations y sont très diverses : certains établissements de collectivité

sont bien dotés, avec du personnel qualifié. Dans de très petites structures, une ou deux personnes font tout le travail. Le paysage est tellement varié qu'il ne peut y avoir un unique mode de fonctionnement. L'accompagnement de l'État sur le territoire doit relever de la haute couture.

M. le président Alexandre Portier. L'Icom, qui a des échanges avec des établissements très divers, centralise-t-il des données qui lui permettent d'avoir une vue globale, de collecter des statistiques, de faire des études non seulement quantitatives mais aussi qualitatives, à l'échelle internationale, sur ces questions de sécurité et de sûreté ?

Mme Émilie Girard. Ponctuellement. Très récemment, le département de la protection du patrimoine de l'Icom vient de lancer une enquête avec Interpol, qui a été relayée par Icom France notamment, pour comprendre les besoins du terrain sur ces questions de sûreté et de sécurité. Un questionnaire a été adressé à l'ensemble des membres institutionnels de l'Icom. L'enquête est en cours, nous saurons dans les semaines qui viennent ce qu'elle a donné. L'Icom lance ponctuellement ce type d'études pour collecter des données au niveau international.

M. le président Alexandre Portier. Nous vous remercions pour ces échanges très utiles qui nous ont permis d'aborder la formation et l'aspect international. Nous attendons avec intérêt le retour au questionnaire qui les complètera et nous nous autoriserons, si besoin, à revenir vers vous.