



Protection du patrimoine national et sécurisation des musées



M. Alexandre Portier, président

(Rhône, DR)

M. Alexis Corbière, rapporteur

(Seine-Saint-Denis, EcoS)



M. Alexandre Portier

Président de la commission des
Affaires culturelles et de l'éducation

Réunion de commission du 6 mai 2026



Le 5 décembre dernier, notre commission s'est vue confier les prérogatives d'une commission d'enquête afin de travailler sur la protection du patrimoine national et la sécurité de nos musées. Nos travaux, entamés en janvier, ont été menés à un rythme soutenu, avec pour souci d'assurer rapidement un retour précis sur la sécurité de nos musées.

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

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

Auditions, déplacements, analyses convergent : **il ne s'est pas agi d'un incident isolé, mais d'une défaillance de nature systémique.** Au Louvre, comme dans d'autres établissements, la sûreté n'a pas été traitée comme une priorité, alors même qu'elle constitue la mission la plus fondamentale de toute institution muséale. Progressivement, **une forme de dérive s'est installée : l'attention portée à l'événementiel, à l'immédiat,**

reflet de la société du spectacle, a parfois pris le pas sur l'entretien, la réfection, la sécurisation. Ces missions sont moins visibles, moins glamour, moins valorisantes, mais les négliger, c'est fragiliser l'ensemble.

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

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





M. Alexis Corbière

Rapporteur

Réunion de commission du 6 mai 2026



Le 17 décembre, la commission des affaires culturelles m'a désigné comme rapporteur d'enquête pour une durée de six mois. Je remercie d'abord notre président Alexandre Portier pour avoir donné l'impulsion à cette commission puis s'être fortement engagé dans ses travaux. Nous avons formé un attelage un peu baroque, pluriel et fécond à la fois, qui a son intérêt du point de vue du travail parlementaire.

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

Je le répète, le vol spectaculaire au Louvre a eu un retentissement mondial. Le public s'y presse, toujours plus nombreux. En 1989, la construction de la pyramide visait à faire passer la fréquentation du musée de 2 à 4 millions de visiteurs par an. Ils sont aujourd'hui près de 9 à 10 millions. Le Louvre n'est pas un musée ordinaire. C'est le plus grand musée du monde, un temple des Beaux-Arts comme l'ont souhaité les révolutionnaires de 1789, un pilier de notre histoire nationale dont il accompagne les soubresauts depuis le XIXe siècle.

Aussi ai-je voulu, dans la première partie du rapport, revenir aux origines des musées, aux idéaux qui ont présidé à leur création, pour bien faire comprendre la nécessité de protéger des œuvres dont la valeur patrimoniale dépasse de beaucoup la valeur financière. Mais **ces institutions sont désormais exposées à des formes de criminalité plus organisées et plus violentes, en raison de la valeur marchande croissante des matériaux précieux et des porcelaines chinoises.**

Cette violence, on l'a constatée aussi lors des cambriolages au musée Cognacq-Jay en novembre 2024, au Muséum d'histoire naturelle de Paris, au musée national Adrien-Dubouché à Limoges en septembre 2025, au musée Jacques-Chirac à Sarran en octobre 2025 – où les voleurs ont utilisé un fusil à pompe et des armes blanches pour mettre en joue le personnel et des visiteurs. **Les professionnels, déjà soumis à des contraintes croissantes avec l'augmentation du nombre de visiteurs et la vétusté de leurs établissements, s'inquiètent légitimement.** Leurs organisations syndicales alertent sur ces points depuis plusieurs années sans avoir été, à mon sens, suffisamment entendues. **Il faudra aussi nous interroger sur le niveau de fréquentation souhaitable dans nos musées, face à la logique de « toujours plus »** conduite dans certains établissements qui a des conséquences néfastes sur les bâtiments, les personnels et les conditions de sécurité.

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

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



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

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

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

Enfin, **il faut en finir avec l'hyperprésidence de nos établissements. Il faut plus de transparence.** Aujourd'hui, un directeur de musée est à la tête d'une organisation complexe qui compte parfois des centaines d'agents et engage la responsabilité de l'État sur un patrimoine dont la valeur est inestimable. Cela doit se

refléter dans des critères de sélection publics, explicites et soumis à un examen contradictoire. Pour ce faire, **il faut réformer en profondeur les procédures de nomination des présidents et mettre fin au « fait du prince ».** Il n'est pas acceptable que la nomination de tel ou telle dépende de la décision du seul président de la République. Une procédure transparente doit prévoir au minimum la publication de critères de sélection, l'organisation d'auditions, la motivation écrite des choix retenus. **Il serait légitime, selon moi, que les commissions parlementaires compétentes - et la nôtre au premier chef - soient consultées préalablement aux nominations des présidents des grands établissements culturels nationaux, à l'image de ce qui se fait pour d'autres hauts responsables publics.** Il faut également faire évoluer la gouvernance des établissements culturels et les liens avec leur tutelle.

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

Les quarante recommandations du rapport sont le fruit d'une vingtaine d'auditions, tables rondes et rencontres sur site, de la consultation de documents obtenus à notre demande ainsi que des onze contrôles sur pièces et sur place ou déplacements effectués en France mais aussi à l'étranger. Je remercie l'ensemble des interlocuteurs qui nous ont permis de travailler.

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



Les 40 recommandations du rapport

Améliorer le pilotage stratégique des établissements par leur autorité de tutelle en matière de sécurité

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

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

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

Recommandation n° 14 : Réorienter les lettres de mission vers des objectifs de conservation, de sûreté et de sécurité, en sus du développement de l'activité muséographique.

Recommandation n° 19 : Assurer un contrôle effectif par la tutelle et le ministère de l'intérieur de l'élaboration et de la mise en œuvre des schémas directeurs de sûreté des établissements.

Instaurer une culture de la sécurité partagée entre les dirigeants des établissements, les agents, la tutelle et les forces de l'ordre

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

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

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

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

Recommandation n° 23 : Engager une démarche de contacts réguliers et formalisés entre les musées et le Sops ou les référents sûreté.

Recommandation n° 24 : Étendre le dispositif Ramses aux musées de France particulièrement exposés aux risques de vol et d'intrusion.

Recommandation n° 25 : Créer un réseau des directeurs d'établissements et des responsables de la sûreté et de la sécurité des musées de France se réunissant au moins annuellement sous l'égide des ministères de la culture et de l'intérieur.

Recommandation n° 26 : Structurer le dialogue avec le ministère de l'intérieur et les partenaires européens et internationaux afin de suivre l'évolution des menaces et des modes opératoires touchant les musées.

Recommandation n° 27 : Mettre en place, sous l'égide des différentes tutelles concernées, des dialogues formalisés entre musées d'un même territoire sur les enjeux spécifiques de sûreté et de sécurité afin de favoriser le partage de bonnes pratiques.

Recommandation n° 28 : Encourager la mutualisation des moyens et services entre petits musées sur les questions de sûreté et sécurité pour favoriser les synergies.

Recommandation n° 34 : Améliorer la formation des directions des musées et des agents aux risques cyber.

Recommandation n° 39 : Créer des modules de formation continue en matière de sûreté et de sécurité à destination des membres de l'équipe dirigeante des musées et de leurs agents.

Recommandation n° 40 : Sensibiliser les élus locaux et les services techniques des collectivités territoriales aux enjeux de sûreté et de sécurité des musées.

Créer pour les établissements des référentiels et des obligations en matière de sûreté

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

Recommandation n° 21 : Rendre obligatoire la réalisation d'audits de sûreté et de sécurité à échéances régulières, par la Missa ou, à défaut, par un prestataire extérieur homologué.

Recommandation n° 22 : Conférer une dimension prescriptive aux recommandations des préfetures concernant la sécurisation des musées.

Recommandation n° 30 : Rassembler, à partir des éléments existants et au sein de documents communs partagés, les recommandations relatives à la sûreté, à la sécurité et à la cybersécurité à destination des établissements, afin de donner une vision globale des risques.

Recommandation n° 31 : Établir une doctrine formalisée des obligations minimales en matière de sûreté, sur le modèle des règles incendie.

Recommandation n° 32 : Rendre obligatoire l'adoption d'un plan de sauvegarde des biens culturels (PSBC) par l'ensemble des établissements et sa transmission aux services de secours.

Recommandation n° 33 : Généraliser la dissociation des systèmes de report d'alarmes incendie et intrusion du reste du système d'information pour éviter la contagion par le risque cyber.

Accroître les moyens en faveur de la sécurisation des musées

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

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

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

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

Recommandation n° 20 : Renforcer significativement les effectifs de la Missa.

Recommandation n° 35 : Accompagner la généralisation de l'utilisation d'outils intégrant des fonctionnalités d'intelligence artificielle, pleinement respectueux des droits et libertés individuelles.

Mettre fin à l'hyperprésidence à la tête des grands musées nationaux

Recommandation n° 15 : Mettre en place une doctrine formalisée sur la transition entre les équipes dirigeantes afin d'éviter toute rupture d'information.

Recommandation n° 16 : Modifier les décrets statutaires des musées nationaux pour prévoir la présence systématique, au sein des conseils d'administration, de parlementaires.

Recommandation n° 17 : Mettre en place une procédure transparente de nomination des présidents des musées nationaux, élus par les conseils d'administration des établissements.

Recommandation n° 18 : Prévoir l'audition à échéance régulière des présidents des musées nationaux devant la représentation nationale, notamment lors de l'adoption des contrats d'objectif et de performances.

Recommandation n° 29 : Clarifier la répartition des compétences et des responsabilités au sein des directions des établissements.

Valoriser les métiers de l'accueil et de la surveillance comme maillons clés de la sécurité des collections

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

Recommandation n° 36 : Augmenter le nombre de concours de recrutement de titulaires et rehausser les plafonds d'emplois afin d'éviter le recours à du personnel contractuel.

Recommandation n° 37 : Limiter le recours aux agents contractuels aux missions ne relevant pas des enjeux de sûreté et de sécurité.

Recommandation n° 38 : Améliorer l'attractivité des métiers de l'accueil et de la surveillance, notamment en région, par une revalorisation salariale et la mise à disposition de logements de fonction, lorsque cela est nécessaire et pour certains agents en charge de la sûreté-sécurité.

Sur le site de l'Assemblée nationale :

- **Rapport** : https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/dossiers/protection_patrimoine_national_securing_musees
- **Commission des Affaires culturelles et de l'éducation** : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/17/organes/commissions-permanentes/affaires-culturelles>
- **Espace presse** : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/espace-presse>

