

# ASSEMBLÉE NATIONALE

17<sup>e</sup> LÉGISLATURE

## Compte rendu

### Commission des affaires culturelles et de l'éducation

Jeudi

15 janvier 2026

Séance de 9 heures

Compte rendu n° 32

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

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

- Audition commune dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5<sup>ter</sup> de l'ordonnance n° 58-1100 du 17 novembre 1958) de 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.....2
- Information relative à la commission ..... 29
- Présences en réunion ..... 30



*La séance est ouverte à neuf heures.*

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

*La commission auditionne dans le cadre de l'enquête sur la protection du patrimoine national et la sécurisation des musées (article 5 ter de l'ordonnance n° 58-1100 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.*

**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).

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<sup>e</sup> 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 appellent 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 accepté 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 Sarrahan. 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 avons 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 avons 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 avons 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 ? *So 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 chasses 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 chasses 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 avons 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.

*La séance est levée à onze heures trente.*

\*

\* \*

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

*La commission a désigné Mme Olivia Grégoire, rapporteure sur la proposition de loi d'expérimentation pour l'instauration d'un enseignement d'éducation à l'alimentation obligatoire à l'école (n° 2091).*

### **Présences en réunion**

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

*Excusés.* – Mme Béatrice Bellamy, M. Xavier Breton, Mme Nathalie Da Conceicao Carvalho, Mme Anne Genetet, M. Frantz Gumbs, Mme Sarah Legrain, M. Frédéric Maillot, M. Christophe Marion, M. Maxime Michelet, Mme Nicole Sanquer, M. Bertrand Sorre