

Exemplaire n°

*SYNTHESE
DU RAPPORT
D'AUDIT DES DISPOSITIFS DE SURVEILLANCE ET DE SECURITE DES
MUSEES*

- Décembre 2010 -

N° 10-15

Rapporteurs :

, inspecteur,
, chargée de mission,
, chargé de mission.

Le Maire de Paris
10-15

Paris, le 28 MAI 2010

NOTE

à l'attention de Madame

Directrice Générale de l'Inspection Générale

Je souhaite que vous procédiez à un audit des dispositifs de surveillance et de sécurité des musées de la Ville de Paris. Dans le prolongement du rapport de l'Inspection Générale d'avril 2007 qui a étudié ces dispositifs, et compte tenu des suites données à cette inspection, vous réaliserez une évaluation actualisée.

Je souhaite disposer d'un diagnostic sur la surveillance et la sécurité dans ses dimensions humaines et techniques.

Vous axerez votre mission sur la sûreté : dispositifs de protection des œuvres, dispositifs anti-intrusion, mise à profit des techniques informatiques nouvelles et notamment les connections tant avec le Centre de veille opérationnelle de la Ville de Paris qu'avec les commissariats locaux.

Vous vérifierez si l'organisation existante, en particulier si la chaîne de commandement et l'organisation des rondes sont bien adaptées.

Votre diagnostic et les pistes d'amélioration que vous aurez dégagées me seront communiquées au plus tard en septembre 2010.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

SYNTHESE DU RAPPORT D'AUDIT DES DISPOSITIFS DE SURVEILLANCE ET DE SECURITE DES MUSEES

INTRODUCTION

Le Maire de Paris, par lettre de mission du 28 mai 2010, a chargé l'inspection générale d'auditer les dispositifs de surveillance et de sécurité des musées de la Ville de Paris, dans leurs dimensions humaines et techniques.

La notion de sécurité recouvre l'anticipation des dangers potentiels concernant les personnes et les biens. Principalement associée à la notion de « sécurité incendie », celle-ci relève de dispositifs législatif et réglementaire contraignants. En revanche, la protection de locaux ou d'objets de valeur, qualifiée de « sûreté », n'est soumise à aucune obligation légale.

Compte tenu du court délai imparti (4 mois), la mission n'a pas réalisé un audit organisationnel global de la direction des affaires culturelles (DAC) ou de chacun des musées, mais un audit technique et organisationnel de la sûreté sur pièces et sur place. Elle a effectué un état des lieux de la sûreté-sécurité et une analyse des points de faiblesse de la circulation des informations en ce domaine.

Pour ce qui concerne les ressources humaines, et plus particulièrement les adjoints d'accueil, de surveillance et de magasinage (AASM), la mission n'a pu effectuer dans ce délai un audit complet de cette filière avec des ratios significatifs, mais elle a pu constater que les analyses et les recommandations de l'audit externe de FIGESMA¹ sont toujours d'actualité. Sur ce point, la mission s'est entretenue avec les représentants de la CGT, de la CFDT et de SUPAP-FSU.

La mission a donc procédé à une étude sur pièces et sur place de tous les musées avec la visite d'un membre de la mission pendant une demi-journée (hormis la Maison d'exil de Victor Hugo à Guernesey). Les auditeurs soulignent la réactivité des responsables des musées et de la direction des affaires culturelles face à leurs demandes (remplissage des grilles et questionnaires, remarques apportées au rapport provisoire, etc.) tout comme celle de la société chargée de la maintenance des dispositifs de sécurité et de sûreté. La directrice de la DAC avait d'ailleurs demandé aussitôt après le vol au MAM un test à tous les musées. La mission a, par ailleurs, questionné la direction de la prévention et de la protection (DPP), la direction du patrimoine et de l'architecture (DPA) et la direction des systèmes et des technologies de l'information (DSTI) qui ont également fait valoir un certain nombre de propositions, dignes d'être prises en compte.

¹ « Audit étude et recommandations sur la fonction accueil et surveillance des musées » - 2007

La mission a pratiqué une double procédure contradictoire, musée par musée et, ensuite, avec la direction des affaires culturelles (DAC). Elle a produit 15 rapports spécifiques sur chaque musée (dont le rapport sur le musée d’art moderne remis le 16 juin 2010) et un rapport général, qui n’a été soumis qu’à la DAC dans le cadre de la procédure contradictoire.

1. UNE INSUFFISANTE REACTIVITE ET COORDINATION DE LA SURETE PAR LE BUREAU DES MUSEES

L’analyse globale des tests de sûreté des musées effectués par la mission établit un niveau de sûreté perfectible

La mission a procédé sur place à un état des lieux de la sûreté des musées qui figure dans les monographies particulières à chaque musée. Les tests de la mission ont permis de compléter ceux entamés par la DAC au lendemain du vol survenu au Musée d’Art Moderne en mai 2010.

L’Inspection a adressé à chacun des établissements deux questionnaires, l’un relatif à la sécurité incendie, le second concernant la sûreté. Ces questionnaires ont également été adressés à la société de maintenance. Cette démarche a permis de mettre en exergue les carences techniques et les difficultés pour faire remonter l’information jusqu’à l’organe de tutelle des musées.

En effet, les tableaux adressés à la mission par les musées ont, pour la plupart, été mal ou peu renseignés. Le bureau des musées ne dispose pas non plus d’une cartographie exhaustive du matériel de sûreté. Les éléments de test fournis par la société de maintenance, la DAC, la DPP et les musées eux-mêmes ne sont pas identiques.

Le résultat des analyses de la mission a permis de réaliser une première cartographie permettant de hiérarchiser par degré d’urgence les mises à niveau nécessaires. Cette première cartographie a été confrontée aux propositions d’un programme de remise à niveau des systèmes de sécurité existants par la société chargée de la maintenance.

Trois musées doivent faire l’objet d’une mise à niveau prioritaire, Carnavalet, Bourdelle et le Musée d’Art Moderne.

Le suivi de la sûreté des musées a été insuffisant

Pour mettre en œuvre les recommandations du rapport 2007 de l’Inspection générale, un plan d’action a été élaboré comportant des objectifs précis à atteindre pendant la durée de la mandature 2008/2014, tant en matière de mise à niveau technique que d’amélioration des organisations, des compétences et des procédures.

Le Secrétariat Général de la Ville de Paris a retenu fin 2008, sur proposition de la DAC, neuf indicateurs pour assurer le suivi de ce plan d’action.

La mission estime que l’indicateur « sécurisation des œuvres » n’est pas assez précis : il ne repose sur aucun test de panne ou test de fragilité. Des tests de sûreté devraient être croisés avec ceux du prestataire et les propres tests du prestataire devraient être transmis aux musées, ce qui n’est pas le cas.

Au lendemain des événements qui se sont déroulés au Musée d’Art Moderne, la mission, lors de ses toutes premières investigations, a constaté que les procédures de traitement des dysfonctionnements n’avaient pas été formalisées. La transmission de l’information sur l’état des matériels de sûreté en direction du bureau des musées présentait des carences. Il manquait notamment une procédure centralisée de recensement des incidents.

La mission a constaté que certains dispositifs de sûreté avaient vieilli, et a fait de nouvelles recommandations musée par musée ce qui prouve l’importance de la maintenance préventive dans le cadre des marchés de maintenance.

Incontestablement la priorité de la DAC a porté sur la mise aux normes de sécurité incendie des établissements afin d’améliorer la sécurité des visiteurs et de répondre aux obligations de la Préfecture de Police du fait des menaces de fermeture dont plusieurs musées ont fait l’objet.

Les tests et tableaux de bord de la sûreté doivent être systématisés

L’un des supports essentiels de la transmission d’information est la confection de tableaux synoptiques à renseigner et à adresser au bureau des musées et à la société de maintenance. Plusieurs types de tableaux de suivi ou tableaux de bord peuvent d’ailleurs être mis en place selon le niveau de d’exploitation de l’information : Secrétariat Général - bureau des musées - chefs d’établissement - agents de surveillance.

La mission propose qu’un tableau analytique de tous les organes de sûreté soit établi, ce dernier listant chaque élément identifié et identifiable.

Une telle démarche entraînera de fait une redéfinition des missions des agents de surveillance, de jour comme de nuit ; la mise en place de ces tableaux de bord va générer une modification des modes de gestion. Cette architecture présente l’avantage :

- d’assurer une meilleure prévention des risques et des pannes sur les systèmes de protection ;
- de fluidifier les coûts de maintenance ;
- de minimiser l’engagement de travaux lourds ;
- d’accroître le niveau de sûreté de fonctionnement du système.

Le bureau des musées est surchargé par les tâches d’exécution qui nuisent à son contrôle de la sûreté des musées

La chef du bureau des musées, assistée de son équipe composée d’une quarantaine d’agents, doit à la fois animer la politique des musées en direction des publics, contrôler la gestion des différents établissements, protéger un patrimoine muséal conséquent et veiller au bon fonctionnement de l’ensemble des musées sur le plan humain (cohérence de la gestion des ressources humaines) et technique (entretien de l’immobilier, des différents systèmes de protection, etc.). Cela se traduit par des sollicitations de 100 à 150 courriels par jour dont le degré d’importance n’est pas hiérarchisé, d’où une masse d’informations à traiter dans l’urgence dans le cadre d’un emploi du temps bien rempli par ailleurs.

Viennent en appui de ces missions, le bureau des ressources humaines au sein de la DAC, la DPA pour l’entretien et la mise aux normes du parc immobilier et la DPP pour des missions ponctuelles de protection.

La mission constate que le bureau des musées n’assure pas complètement ses missions premières du fait des lourdeurs administratives et du nombre des microdécisions qui lui incombent. Il ne peut donc être aussi réactif qu’attendu par les chefs d’établissement ni faire correctement circuler l’information. Cela se traduit concrètement par un affaiblissement de son autorité et de sa crédibilité en tant que pôle ressources.

Au sein du bureau des musées, le responsable de la sûreté/sécurité des musées est lui-même surchargé. Il était, jusqu’au 20 septembre 2010 (date de la nomination d’un adjoint, technicien des services culturels-TSC) seul en charge d’un très grand nombre de tâches. La cellule sûreté-sécurité doit être étoffée d’un TSC supplémentaire, les deux TSC assurant l’interface nécessaire entre les musées et le bureau des musées.

Le bureau des musées ne prend pas suffisamment la mesure du fait qu’il ne peut tout gérer seul en matière de sûreté-sécurité. Il doit utiliser les outils mis à sa disposition par les autres directions, que ce soit en matière de formation, d’équipement ou de surveillance (cf. infra).

La circulation de l’information doit être améliorée

L’information circule difficilement au sein même des musées, des musées vers le bureau des musées et de celui-ci vers les musées.

⇒ Dans les musées

Au sein même des musées, l’encadrement supérieur est peu accessible aux agents de surveillance, beaucoup d’entre eux considérant le directeur comme un hiérarque très éloigné de leur quotidien professionnel, auquel ils n’osent pas adresser la parole. Les organisations syndicales, rencontrées par la mission, ont relayé ce problème d’étanchéité entre les différents échelons hiérarchiques.

Le bureau des musées doit inciter les directeurs des musées à organiser des réunions régulières à l’attention des personnels de surveillance sur la sûreté des œuvres en y associant les différents échelons hiérarchiques. Les directeurs doivent être conscients des risques qu’ils encourent sur les plans civil et pénal² en tant que chef d’établissement, et le bureau des musées doit les inciter à suivre des formations à la sûreté, à la gestion de personnels, etc.

⇒ Des musées vers le bureau des musées

L’information remonte difficilement des chefs d’établissements vers leur tutelle.

² « Toutefois, lorsque la loi le prévoit, il y a délit en cas de mise en danger délibérée de la personne d’autrui.

Il y a également délit, lorsque la loi le prévoit, en cas de faute d’imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, s’il est établi que l’auteur des faits n’a pas accompli les diligences normales compte tenu, le cas échéant, de la nature de ses missions ou de ses fonctions, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait.

Dans le cas prévu par l’alinéa qui précède, les personnes physiques qui n’ont pas causé directement le dommage, mais qui ont créé ou contribué à créer la situation qui a permis la réalisation du dommage ou qui n’ont pas pris les mesures permettant de l’éviter, sont responsables pénalement s’il est établi qu’elles ont, soit violé de façon manifestement délibérée une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, soit commis une faute caractérisée et qui exposait autrui à un risque d’une particulière gravité qu’elles ne pouvaient ignorer. » (art. 121-3 Nouveau code pénal)

Le 22 juillet 2010, conformément aux instructions d’une note de service de la Directrice des affaires culturelles, le bureau des musées a envoyé à chaque musée un premier tableau de suivi des dysfonctionnements en matière de sûreté et sécurité et un second sur les manifestations ou expositions temporaires impactant ces deux paramètres. Chaque chef d’établissement est donc désormais tenu de remplir chaque semaine deux tableaux présentant un certain nombre d’items sur ces deux sujets.

Or, depuis l’envoi de cette instruction à chaque chef d’établissement, doublée d’un rappel adressé par le responsable de la sûreté sécurité à ses correspondants des musées, la mission constate qu’au 22 septembre 2010, soit 9 semaines plus tard, un seul musée a rempli les tableaux pendant 8 semaines, 5 musées n’ont transmis aucun test depuis 9 semaines, 6 autres ont réagi au bout de 3 semaines, 5 d’entre eux n’ont toujours pas réagi soit 42 % des établissements.

Cet exemple entraîne plusieurs constats :

- L’isolement des chefs d’établissement et leur faible réactivité aux instructions de la direction ;
- Le contraste entre les demandes renouvelées des chefs d’établissement d’être plus entendus par la tutelle et leurs réticences à fournir des informations essentielles pour améliorer les systèmes en place ;
- L’insuffisante attention des directeurs vis-à-vis de la sûreté et, ce, malgré l’incident du Musée d’Art Moderne ;
- L’autorité insuffisante du bureau des musées qui aurait dû convoquer les chefs d’établissement restés muets pour leur faire comprendre l’importance de la démarche de test de la sûreté et l’obligation de s’y plier ;
- La difficulté du bureau à imposer quelque directive que ce soit à des personnalités de la conservation qui se démarquent du personnel administratif et tendent à se considérer comme une « catégorie à part ».

Il devient urgent d’impliquer davantage les directeurs dans la gestion de leur établissement en leur déléguant un certain nombre de tâches découlant du marché à bons de commande (signature du bon de commande, établissement du service fait, etc.).

⇒ **Du bureau des musées vers les musées**

Il est souvent reproché par les musées au bureau des musées de ne pas suffisamment transmettre l’information et de ne pas associer les chefs d’établissement aux décisions concernant chacun des musées (rédaction des cahiers des charges, recrutement de personnels, plan de formation, etc.). Ils sont demandeurs d’une réunion générale de l’ensemble des directeurs permettant à la fois de recenser les points à améliorer mais aussi d’échanger des expériences pour atténuer l’isolement ressenti par chacun d’entre eux.

La mission estime que le bureau des musées doit alléger les tâches de gestion en les déléguant aux responsables des musées et avoir une vision globale de ses missions d’animation, d’appui et de contrôle. Il doit définir les stratégies et les procédures de pilotage et vérifier leur mise en application. Sa mission d’information de la direction via la sous-direction du patrimoine doit être renforcée.

2. LA MAINTENANCE EN TEMPS REEL DES DISPOSITIFS DE SURETE DOIT ETRE AMELIOREE

Bien évidemment entre les dates d'installation et les mises à niveau, il peut y avoir de gros écarts. Les systèmes de sûreté mis en place sont parfois anciens ce qui rend la maintenance encore plus stratégique. Leur mise en place date de moins de cinq ans dans six musées, mais sur quatre sites ils sont antérieurs à 2000.

La mission a constaté également des difficultés de gestion du marché de maintenance, qui génèrent un risque juridique et technique important. La majorité des musées de la Ville (en dehors du Petit Palais) est concernée par un marché global de maintenance. Il concerne aussi bien la sécurité incendie que la sûreté. Il s'agit d'un marché avec une partie forfaitaire et une partie à bons de commande, signé en 2007 pour trois ans et renouvelable tous les ans. Ce marché a fait l'objet d'un certain nombre d'incidents pendant la durée de la mission.

La mission estime que les durées prévues pour ce marché sont beaucoup trop courtes : annualité du marché, délais pour la demande de reconduction.

Par ailleurs, les processus de signalement, de prise en compte des incidents et de test des équipements doivent être améliorés.

Pour les réparations non prévues dans la partie forfaitaire, le processus de commande est l'exemple même de circuits de décisions trop longs et peu clairs.

Pour améliorer le dispositif, de nouvelles dispositions ont été mises en place entre la DAC et la société de maintenance dans le cadre de l'accord sur la reconduction du marché. Une réunion de suivi du marché par trimestre est prévue.

La société de maintenance a attiré l'attention des auditeurs sur les problèmes rencontrés par leurs techniciens lors des expositions temporaires et des soirées privées. En effet, lors de ces manifestations, les organisateurs font procéder à l'aménagement des lieux par des sociétés spécialisées dans l'événementiel. Il arrive que ces sociétés interviennent sur les réseaux de sûreté et sécurité, et des dégradations sont parfois constatées. Les représentants des organisations syndicales entendus par la mission ont fait les mêmes remarques.

3. L'ORGANISATION HUMAINE EN MATIERE DE SURETE-SECURITE DES MUSEES DOIT ETRE AMELIOREE

L'encadrement intermédiaire est insuffisant

La mission a noté l'absence de Techniciens des Services Culturels (TSC) dans certains musées et un nombre insuffisant dans d'autres ce qui nuit au suivi des tâches et à la remontée de l'information.

Tableau 1 : ETP d'agents de surveillance et de TSC dans les musées

Grade	Agent en poste	ETP
ADJ AC SURV MAG 1C	168,00	165,90
ADJ AC SURV MAG 2C	224,00	220,80
ADJ AC SURV MAG P1	6,00	6,00
ADJ AC SURV MAG P2	58,00	57,00
TECH SERV CULT	12,00	11,80
TECHN SUPERIEUR	2,00	2,00
	470,00	463,50

Source : DAC

Ce tableau montre le sous-encadrement dans la filière sûreté-sécurité des musées (taux d’encadrement direct de 3 %).

De plus, la Ville dispose de plusieurs centaines d’agents d’accueil et de surveillance dans différentes directions avec, certes, une formation spécifique pour les adjoints d’accueil et de surveillance des musées (AASM). Afin d’améliorer leur mobilité et leur formation transversale, une étude de la fusion de ces corps pourrait être engagée sous l’égide de la DRH en concertation avec les directions concernées, notamment la DPP. Le problème de l’encadrement direct de ce corps fusionné pourrait alors être posé.

Il existe une contradiction dans le comportement de quelques chefs d’établissement, à la fois soucieux de la protection des œuvres qu’ils conservent et pas toujours impliqués dans sa concrétisation matérielle. Or, la sûreté des musées ne peut reposer sur les seules surveillances techniques et protection mécanique. Elle repose également sur l’encadrement et l’organisation des équipes comme sur un suivi serré et régulier des maintenances.

Le recrutement des agents d’accueil et de surveillance doit être plus rigoureux

L’effectif des personnels des musées municipaux totalise, en 2010, 831 agents en poste (805,8 en équivalent temps plein) dont près de 98 % sont de catégorie C, recrutés pour plus de 60 % par voie d’examen, filière surveillance et sécurité. L’entrée dans la fonction se fait en échelle 3, sans condition de diplôme ni de concours et le déroulement de carrière en 4 grades culmine pour les titulaires en échelle 6 avec l’indice terminal 479 (IB).

Une grande majorité des directeurs et secrétaires généraux (ou assimilés) ont fait état de leur mécontentement concernant le mode de nomination des agents de surveillance tout comme les difficultés à faire muter un élément perturbateur ayant commis des actes répréhensibles.

La fiche de poste des adjoints d’accueil et de surveillance est ainsi libellée : « *Les agents de 2ème classe des musées constituent un corps classé dans la catégorie C de la filière surveillance et sécurité. Ils doivent : assurer l'accueil et l'orientation du public, gérer le flux des visiteurs (ses), mettre en service et surveiller les systèmes de sécurité, assurer la prévention des incidents et les interventions, inspecter les lieux, appliquer et faire respecter les règles de sécurité, effectuer des tâches d'entretien* ».

Depuis la création par la DAC, en mars 2009, de la filière sécurité, les fonctions sont plus clairement définies. Mais ce processus de professionnalisation de la filière est, parfois, décrédibilisé par le recrutement d’agents de surveillance maîtrisant mal le français à l’oral comme à l’écrit et se trouvant dans l’impossibilité de remplir la main courante, de lire des documents ou d’informer le public.

Les AASM constituent une population vieillissante (âge moyen supérieur à 47 ans) qui compte en outre une proportion importante de personnels reclassés provenant d’autres directions³. Le sentiment d’appartenance à la filière culturelle est diversement partagé par ces agents.

³ Ce taux est d’environ 30 % ; il s’agit du plus fort taux de la Ville (cf. IG - Audit sur les inaptitudes et le dispositif de reclassement des agents de la Ville de Paris -janvier 2010)

Des contractuels sont régulièrement recrutés pour des renforcements ponctuels des personnels de surveillance. Les candidatures font l’objet d’un examen approfondi du bureau des ressources humaines avec demande de casier judiciaire et avis du ou des musées concernés. Toutefois, selon le bureau des musées, les responsables des musées ne remplissent pas toujours les fiches de notation des vacataires en fin de mission. Cela ne facilite pas la tâche du bureau des ressources humaines qui risque donc de réembaucher celles qui ont effectué plusieurs missions alors qu’elles ont pu ne pas être appréciées sur place.

Les vacataires que l’on ne peut fidéliser à un musée en particulier, manquent souvent de formation, celle-ci leur étant dispensée le jour de l’ouverture de l’exposition. Il serait souhaitable que ces vacataires soient affectés au moins un jour avant le début de l’évènement.

Les absences, résultant de l’application de l’accord ARTT, de la prise de congés, ou des arrêts maladie, etc., peuvent handicaper le fonctionnement du musée et notamment le maintien de l’ouverture de l’intégralité de salles. Pour éviter de recourir à la fermeture de salles, la création d’un pool inter musées (jour et nuit) pourrait pallier très ponctuellement ces manques. Les organisations syndicales n’y seraient pas opposées à condition qu’il y ait eu une négociation préalable.

Les formations à la sûreté doivent être renforcées

Il a été constaté par la mission que, dans la plupart des musées de la Ville, les secrétaires généraux ou les responsables de la sécurité assurent eux-mêmes une formation « sur le tas » des nouveaux agents, souvent complétée par leurs collègues agents-chef. Cette formation est donc aléatoire, de niveau inégal selon les musées et fonction de la disponibilité des responsables.

Le bureau des ressources humaines propose un certain nombre de modules de formation par l’intermédiaire de sociétés spécialisées. Elles ont un caractère facultatif. Les organisations syndicales ont rappelé aux auditeurs les conditions d’accès restreintes des agents à l’information sur ces formations : un micro-ordinateur pour plusieurs personnes, pas d’accès à intranet, pas de boîte mail, etc.

Outre ces difficultés d’accès, la mission a enregistré les réticences des agents à se former, confirmées par le bureau des musées et les organisations syndicales, réticences qui résulteraient de l’accroissement potentiel de responsabilités découlant de l’acquisition de nouvelles compétences, sans contrepartie financière.

Dans le bilan du plan de formation 2008 fourni par la DAC, on constate que 49 % des personnels des musées ont suivi une formation. Le recyclage des personnels titulaires des ERP1 et ERP2 (diplômes de prévention incendie, niveau 1 et 2) a été traité prioritairement, ce recyclage étant obligatoire pour valider ces diplômes et les transformer en SSIAP 1 et 2.

La mission est favorable au caractère obligatoire de la formation en ce qu’elle concerne la sécurité des personnes et la sûreté des œuvres ; un encadrement plus important de la filière pourrait considérablement améliorer le contrôle du travail, l’animation des équipes et le suivi de la formation.

La mobilité des agents d’accueil et de sécurité est à développer et leur répartition entre musées à améliorer

Les personnels de surveillance comme leurs responsables sont peu enclins au changement d’affectation.

De plus des écarts importants de ratios d’AAS par musée ont été constatés par la mission. Avant d’envisager un renforcement des effectifs il est nécessaire de mieux les ventiler entre les musées. La création d’une unité volante d’un TSC et de quatre AAS rattachée au bureau des musées permettrait de renforcer les équipes ou de pallier les absences.

Si la mobilité des directeurs est limitée du fait de leur spécialisation, en revanche, celles des personnels d’encadrement et de surveillance est envisageable et même à développer. La bonne connaissance d’un site est certes très importante mais le mouvement permet de lutter contre des habitudes qui peuvent être contraires au bon fonctionnement du musée.

Les organisations syndicales reconnaissent ce problème récurrent et restent très méfiantes vis à vis des mutations déguisées en mobilité. Elles suggèrent de se référer au système de mobilité instauré dans les bibliothèques qui prévoit deux mouvements par an avec les listes de postes disponibles affichées dans chaque site.

4. LA FAIBLE COOPERATION SUR LA SURETE ENTRE LA DAC, LA DPA ET LA DPP CONSTATEE AVANT LE 20 MAI 2010 DOIT ETRE CORRIGEE

Dans ses rapports spécifiques par musée, la mission a constaté que, sans être inexistante, la coopération a été très faible entre la direction des affaires culturelles et la direction de la prévention et de la protection ; mais, dès mai 2010, à l’initiative de la directrice de la DAC, une vérification de la sûreté des musées a été engagée en présence d’agents de la DPA et de la DPP. La mission estime que cette pratique doit être pérennisée. De plus, la DPP dispose d’une réelle expertise en matière de normes de systèmes anti-intrusion ; cette compétence doit être partagée.

D’autre part, la mission a noté les capacités de la DSTI à assurer le transport de l’information par fibre optique et notamment des fichiers vidéo. Le déploiement du réseau entre les structures de la Ville est prévu pour la fin 2011, début 2012. Le directeur de la DSTI a précisé à la mission les facultés de concentration de l’information ainsi récoltée.

La mission est favorable à un dispositif de concentration des alarmes et de la vidéo au Centre de Veille Opérationnelle (CVO), dans le cadre d’un plan de sûreté des musées incluant une concentration et une modernisation technique des moyens dédiés à la supervision des systèmes de sûreté des musées. Le rattachement au CVO de chaque système de musée pourrait s’effectuer au cas par cas en suivant les programmes de modernisation des dispositifs des différents musées. Un test sur les musées déjà raccordés en Très Haut Débit permettrait de mener des expérimentations techniques et sur les modes d’organisation à mettre en œuvre.

Enfin, la DPA et la DAC doivent améliorer la prise en compte des risques mécaniques en matière de sûreté.

A l’occasion de ses déplacements dans les musées la mission a été quasi systématiquement interpellée par les directeurs et les secrétaires généraux des musées quant aux délais trop longs de prise en compte des problèmes immobiliers des musées. Elle a pu constater qu’effectivement des problèmes importants de vétusté ou de dysfonctionnements mécaniques ne faisaient pas l’objet d’un suivi attentif.

Tant les musées que le bureau des musées ont précisé que les sections locales d’architecture (SLA) privilégient pendant l’été les travaux dans les écoles ou crèches, à la demande des élus d’arrondissement. Si le caractère prioritaire de ce type de travaux pendant les périodes de congés scolaires est compréhensible, il n’en reste pas moins que, faute de prise en charge au dernier trimestre de chaque année, certains travaux concernant les musées, bien que prévus, sont reportés.

5. LE PLAN PLURIANNUEL DE MISE A NIVEAU DE LA SURETE DES MUSEES DOIT ETRE ACCELERE

Il est nécessaire de préciser que des investissements financiers importants dans le domaine de la sécurité incendie ont fait passer la sûreté au second plan.

Les auditeurs estiment que les modes d’investissement financiers concernant les systèmes de protection doivent être améliorés. Quand la décision de sécuriser un lieu (pour quinze ou vingt ans) est prise, on ne peut s’exonérer d’un investissement global. Les technologies évoluent trop rapidement pour que les matériels conservent très longtemps une compatibilité entre eux. Envisager un investissement par tranche est générateur de problèmes de maintenance pour la suite.

Il est nécessaire de mieux individualiser les dépenses de sûreté dans le budget prévisionnel soumis à arbitrage. Pour garantir que la sûreté ne soit pas oubliée, elle doit être bien identifiée budgétairement : sans visibilité suffisante, les arbitrages ne peuvent être effectués dans de bonnes conditions. A cet égard peu importe la faiblesse relative des montants concernés : au contraire, de faibles montants prévisionnels pour des investissements à fortes conséquences en matière de risques sont faciles à engager et doivent donc faire l’objet d’un signalement.

Le bureau des musées a évalué à 12 073 000 € le programme triennal des améliorations indispensables à apporter dans les domaines de la sécurité et de la sûreté dont 3 289 000 € de mise à niveau prioritaire, uniquement en matière de sûreté. Actuellement, près de 2 000 000 € sont affectés à des travaux en cours (Galliera, Victor Hugo, etc.).

Depuis juin 2010, la DAC, avec l’appui de la DPA et de la DPP, a mis en place et prévu des mesures d’urgence efficaces. Le bureau des musées a préparé des fiches projets d’interventions en juillet-août, afin d’arrêter la liste des travaux à mener en urgence, avec un chiffrage sur devis pendant l’été, pour réalisation en septembre et octobre.

Sont, par ailleurs, prévus :

- un marché de protection individuelle des œuvres qui devrait être attribué par le bureau des musées au plus tard au 2^e semestre 2011, avec une visite préalable en automne 2010 ;
- un marché de maintenance et de renforcement des installations anti-intrusion qui sera lancé par la DPP pour une attribution en mars 2011, le cas échéant ;
- de grosses opérations qui feront l’objet de lancement de marchés spécifiques par les sections locales d’architecture (SLA).

La mission estime que tant la méthode que les projets retenus constituent un progrès par rapport à la situation antérieure au vol perpétré au Musée d’Art Moderne. Il est nécessaire que la DAC pérennise avec ses partenaires cette méthode de test suivie de réunions permettant d’arrêter des mesures opérationnelles dans des délais brefs.

6. LES PRINCIPALES PROPOSITIONS DE LA MISSION

6.1. Les propositions d'ordre technique

- Les tests et processus mis en place après le vol au Musée d'Art Moderne doivent faire l'objet d'une systématisation et être pérennisés. La mission estime que deux types de tests doivent être effectués à intervalles réguliers, des tests de fonctionnement des matériels existants, d'une part, des tests globaux des failles de sûreté propres à chaque musée (en coordination avec la DAC, la DPP et la DPA), d'autre part.
- L'appui de la DPP et de la DSTI à la DAC en matière de sûreté pourrait être amélioré, notamment un suivi et une supervision en temps réel de l'état des systèmes de sûreté et de vidéo surveillance pourraient permettre une mise en cohérence des systèmes de sûreté et une meilleure réactivité. Le Centre de Veille Opérationnelle pourrait devenir le lieu de concentration de l'information sur les intrusions et la télésurveillance des musées, en utilisant le réseau fibre optique qui le permettra.

6.2. Les propositions concernant les ressources humaines

- L'inégalité de répartition des AASM entre musées doit être corrigée en tenant compte aussi des spécificités des collections et des salles.
- La mauvaise circulation des informations montantes et descendantes et les carences de la formation à la sûreté doivent être corrigées.
- La création d'une équipe volante d'AASM rattachée au bureau des musées permettrait de pallier les absences qui affaiblissent la sûreté et génèrent des fermetures de salles. Elle pourrait également être utilisée pour renforcer ponctuellement les équipes des petits musées. Une équipe de 5 agents comprenant un TSC serait une bonne mesure.

6.3. Les propositions d'ordre organisationnel

- Le domaine particulier de la sûreté a mis en évidence l'intérêt d'accélérer la mise en œuvre de certaines propositions notamment sur la gestion de proximité des musées. Le bureau des musées devrait être allégé de micro tâches de gestion courante, et corrélativement, les musées pourraient voir leur rôle et leurs responsabilités renforcés en matière de sûreté notamment pour la maintenance des systèmes.
- La mise en place d'un processus de remontée au Secrétariat général de l'information concernant les risques graves en matière de sûreté et de sécurité est nécessaire. En outre, l'information stratégique sur les risques devra parvenir de manière plus synthétique et plus claire aux décideurs finaux afin que les décisions financières d'accompagnement déjà prises puissent être pérennisées voire complétées.

- La mission a noté les pertes d’informations, de réactivité et d’efficacité liées au manque de coordination entre la DAC, les musées, la DPA et la DPP. Les moyens, les expériences et les informations ne sont pas suffisamment partagés. Le vol perpétré au Musée d’Art Moderne a été l’occasion de reprendre sur des bases plus efficaces le suivi partagé de ce dossier sûreté : cette orientation doit être poursuivie.
-

Rapporteurs :

, inspecteur,

, chargée de mission,

, chargé de mission.