

L'articulation entre la sûreté intérieure des collections et la coopération en matière de lutte contre le vol dans les musées

L'expérience du musée du Louvre

par Serge Leduc, directeur de la surveillance, Musée du Louvre

Avant tout chose, je vous remercie Monsieur le Président d'avoir permis au musée du Louvre, par ma présence, d'apporter sa contribution à cette journée d'étude que vous consacrez à la coopération internationale au service de la sûreté des collections.

En effet, l'apparente différence de nature de nos collections et des formes de leur mises en valeur à l'attention du public ne résiste pas à l'examen attentif des points de convergence et des intérêts communs de nos deux institutions :

La responsabilité de protéger un nombre considérable d'œuvres, d'objets et de documents uniques, d'intérêt mondial et qui ont traversé des siècles d'histoire faite de fureur, de rage et de destructions ; le développement parallèle des activités de recherche scientifique et de conquête de publics nouveaux ; la perméabilité aux risques internes et externes, qu'ils soient liés à l'environnement hautement technologique dans lequel nous évoluons dorénavant, aux courants profonds traversant notre société tels que la délinquance et la criminalité, les intégrismes ou l'effacement des repères et des valeurs.

Avant d'apporter la contribution concrète du Musée du Louvre à cette journée de réflexion, je souhaiterais en quelques mots en souligner l'intérêt fondamental en reprenant les propos qu'a tenus l'abbé Robert BAUVERY, délégué régional Centre-Est à l'art sacré, au cours d'un séminaire qui s'est tenu sur ce même thème à Lisbonne en mars dernier :

« Pourquoi protéger nos collections ? Parce que l'homme, être social, partage un passé avec ses concitoyens mais aussi l'ensemble de ses contemporains, qui s'exprime dans toutes les composantes du patrimoine commun transmis par héritage, signifié par des édifices publics, pérennes, des œuvres matérielles ou immatérielles, en tout cas des œuvres de l'esprit, conformes au génie créateur de la cité, de la nation, ou de la foi, parce que la nature humaine n'est pas réductible à un simple composé biophysicochimique, mais encore dotée d'esprit, elle s'exprime par l'art, source de patrimoine. Et ce depuis que les primates, nos ancêtres, ont franchi les seuils sur l'itinéraire de l'humanisation du réel par l'homo sapiens en passant par l'homo habilis et l'homo erectus, devenu alors capables de représenter leurs visions, de les transcender et de les immortaliser.

La création du patrimoine et son héritage appartiennent donc à la nature humaine, à la famille humaine, comme une donnée primaire de l'anthropologie ».

Les témoignages, les objets et les œuvres dont nous sommes dépositaires constituent donc un patrimoine commun à tous les hommes et qui continue de les unir par delà les siècles, les millénaires et les distances.

Si le vol d'œuvre reste rare au musée du Louvre et plus généralement dans les musées français, par comparaison avec ce qui peut se produire chez les particuliers, chez les marchands d'art, ou dans les édifices religieux, cette rareté relative s'inscrit dans un contexte national et international dont la direction du musée du Louvre mesure pleinement l'importance ainsi que les facteurs potentiels d'accroissement des risques qu'il présente, comme le caractère limité de l'offre face à l'extension de la demande du marché de l'art, l'internationalisation de la criminalité, la rapidité des moyens de transports et de communication, l'hétérogénéité des législations, l'effacement des repères traditionnels du vivre ensemble, avec ses corollaires, la banalisation des dégradations, voire des vols de biens publics ou privés.

La protection contre le vol de ses collections ou de celles qui lui sont confiées, constitue donc pour le musée du Louvre une préoccupation ancienne, toujours présente et qui se concrétise depuis 1999 et ce jusqu'en 2007, par une série d'actions nouvelles, méthodiquement programmées, qui font principalement écho au rapport particulier de la Cour des comptes de février 1997 et au vol retentissant du tableau de Jean-Baptiste Camille Corot, *le chemin de Sèvres*, le dimanche 3 mai 1998.

Ce vol, survenu en pleine journée, alors que le musée était ouvert gratuitement au public et connaissait donc une très forte fréquentation, a provoqué un véritable choc sein de toutes ses équipes de conservation et de sécurité. Il

L'articulation entre la sûreté intérieure des collections et la coopération en matière de lutte contre le vol dans les musées : l'expérience du musée du Louvre par Serge Leduc, musée du Louvre

a également retenti d'un écho considérable dans les médias, puisque l'inadaptation des procédures avait abouti au blocage sous la pyramide de plusieurs milliers de visiteurs pendant plusieurs heures.

Mais il faisait également suite à une longue succession d'autres défaillances, vols ou dégradations d'œuvres, peu médiatisées mais qui illustraient de manière aiguë le constat dressé par la Cour des comptes en février 1997 dans son rapport particulier consacré aux musées nationaux et aux collections nationales d'œuvres d'art qui stigmatisait, je cite, « *la coupable discrétion de la tutelle* » en matière d'inventaire et de récolement des collections des musées nationaux, « *l'hétérogénéité des pratiques d'inventaire* », ainsi que les « *grandes négligences* » et « *les défaillances de gestion* » en matière de dépôts d'œuvre.

En matière de récolement, la Cour soulignait en effet « *de graves lacunes notamment pour les collections importantes (...)*. Et que « *(...) Sauf pour certaines collections, peu nombreuses, les récolements ne sont jamais systématiques et exhaustifs, aucune trace authentique des opérations n'est conservée. L'enquête fait apparaître de nombreuses inexactitudes dans la localisation des œuvres* ».

Concernant les dépôts, consistant à sortir provisoirement des œuvres des collections auxquelles elles appartiennent, pour confier à un autre établissement le soin de les présenter au public et d'en assurer la conservation, la Cour des comptes constatait en effet que, sur environ 5000 dépôts contrôlés, un nombre important œuvres avait échappé à la vigilance de l'administration :

Musée Déposant	Inscriptions Contrôlées	Œuvres Contrôlées	Œuvres déclarées détruites	Œuvres déclarées volées	Œuvres Non localisées	Total des Œuvres non présentées
Louvre	1682	1736	28	4	315	347
<i>Orsay</i>	<i>186</i>	<i>186</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>23</i>	<i>26</i>
<i>Sèvres</i>	<i>108</i>	<i>1196</i>	<i>4</i>	<i>36</i>	<i>218</i>	<i>258</i>
<i>Cluny</i>	<i>47</i>	<i>281</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>249</i>	<i>249</i>
<i>Arts africains et océaniques</i>	<i>217</i>	<i>609</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>30</i>	<i>217</i>
<i>Compiègne</i>	<i>71</i>	<i>235</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
<i>Picasso</i>	<i>20</i>	<i>233</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
<i>Divers</i>	<i>59</i>	<i>63</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>25</i>	<i>25</i>
<i>Non connu</i>	<i>231</i>	<i>231</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>28</i>	<i>33</i>
Total	2705	4925	37	44	893	974

Le rapport de la Cour des comptes puis le vol du tableau de Corot et ont donc été pour le musée du Louvre le point de départ d'une réflexion profonde qui a forgé une véritable volonté permettant permis de définir et de programmer une politique de réduction du risque de vol (I), de renouveler les procédures de sûreté vol (II) et d'adopter des mesures d'urgence exceptionnelles (III).

C'est donc sous cette triple approche, envisagée comme un partage d'expérience, que s'inscrit la contribution du musée du Louvre à ces journées de réflexion.

Ce propos ne prétend donc pas exposer un modèle, chaque lieu et chaque collection ayant du reste ses propres particularités rendant quasiment impossible une sorte de transfert automatique des techniques, mais plus simplement d'exposer l'éventail des méthodes et des réponses que le musée du Louvre a mises en œuvre pour répondre aux questions qui se posaient à lui.

1. Politique programmée de réduction des risques

Deux instruments ont permis d'élaborer la politique programmée de réduction des risques de vol au musée du Louvre : un schéma directeur de sûreté et un contrat d'objectifs pluriannuel d'objectifs et de moyens.

1.1 Le schéma directeur de sûreté

Le schéma directeur de sûreté résulte des arbitrages rendus par la direction de l'établissement à partir des préconisations inscrites dans l'audit de sûreté des œuvres qui avait été commandé à un bureau d'études à la mi 1998 afin de cerner les sources de risques touchant le patrimoine dont le musée est en charge, de porter un diagnostic sur ses vulnérabilités et de proposer des solutions passives et actives propres à les réduire.

L'articulation entre la sûreté intérieure des collections et la coopération en matière de lutte contre le vol dans les musées : l'expérience du musée du Louvre par Serge Leduc, musée du Louvre

Les dimensions du palais du Louvre, la variété et l'étendue de ses collections ainsi que la complexité de son architecture rendait bien évidemment la tâche difficile à des experts externes. C'est pourquoi des correspondants internes ont été désignés dans les conservations et les services techniques pour aider au travail de recensement des risques qui ont été envisagés sous 3 angles :

1. Le risque de vol en journée que l'on pourrait qualifier de vol d'occasion ou d'opportunité, et qui ne serait pas nécessairement prémédité
2. Le risque de vol nocturne ou organisé pouvant être commis généralement par plusieurs individus pénétrant en force par des portes ou des fenêtres
3. Le vol commis avec une complicité interne

Critères de la méthode d'expertise

1. L'accessibilité : hauteur d'exposition < 2m
2. Le gabarit :
 - Superficie < 1m²
 - Poids < 15kg
3. L'agencement de la salle
4. La qualité de la protection mécanique
5. La qualité de la protection électronique
6. La qualité de la surveillance humaine
7. La valeur historique
8. La valeur symbolique
9. La valeur vénale

Un premier bilan des œuvres à protéger d'urgence a été achevé à la fin de l'année 1998 par les départements de conservation : **2 400 œuvres et 1014 vitrines**

Bilan définitif achevé en 2000 : 5000 œuvres

Ces travaux de sécurisation ont un caractère très particulier puisqu'ils sont réalisés dans l'environnement immédiat de l'œuvre quand ce n'est pas sur l'œuvre elle-même dans le cas des mises sur socle des petites sculptures par exemple.

Ce caractère a exclu pour le Musée du Louvre de les faire réaliser à l'extérieur. Ce sont donc les ateliers du musée qui ont pour l'essentiel imaginé et réalisé les travaux d'amélioration de la sécurité mécanique des collections.

Leurs axes de travail ont été les suivants :

- *Création de cadres métalliques à claire-voie fixés à l'arrière des tableaux pour empêcher leur décadage par l'arrière*
- *Mise sous verre des tableaux d'un format inférieur à 1mx1m*
- *Remplacement des vis de fixation fichées directement dans le bois des cadres par des « inserts » qui consiste à insérer une cheville métallique fileté dans le cadre ; la vis venant se fixer dans la cheville ; L'ensemble cheville métallique+vis présentant une meilleure résistance à l'arrachage que le système*
- *Camouflage des systèmes de fixation*
- *Présentation sur « canapés » des œuvres picturales de petit format, ce qui les rend solidaire d'un panneau de plus grande taille et donc plus difficilement préhensibles.*
- *Présentation des œuvres graphiques dans des cadres sécurisés aux modes de fixation invisibles.*

Parallèlement, des tests de résistance de tous les systèmes de présentation des œuvres ont été réalisés par un expert externe (Centre National de Prévention et de Protection)

Mise en œuvre du schéma directeur de sûreté

Moyens financiers et humains importants (plus de 15 millions d'Euros)

Opérations	Coût actualisé (TTC)
VOL D'OPPORTUNITE	
Protection mécanique des œuvres	365 877,64 €
Protection électronique des œuvres	7 753 099,67 €
VOL NOCTURNE OU ORGANISE	
Aménagement de l'aire de livraison	304 898,03 €
Renforcement des défenses mécaniques extérieures	731 755,28 €
Renforcement des accès privés	152 449,02 €
Mise à niveau des systèmes de détection d'intrusion	3 293 813,47 €
Amélioration de la vidéo surveillance	1 372 041,16 €
VOL INTERNES	
Amélioration du contrôle d'accès aux réserves d'œuvres d'art	213 428,62 €
Contrôle d'accès zones privatives / muséographiques	533 571,56 €
Protection des PC de régions	60 979,61 €
Création d'un pôle de commandement	490 428,49 €
TOTAL	15 272 342,55 €

Le schéma propose donc un ensemble d'opérations d'un coût global de **15 272 342,55 €** réalisables sur la période 2001-2005.

Ce schéma, qui fait partie des opérations incluses dans le projet de contrat entre l'établissement public et l'Etat, fait actuellement l'objet de négociations avec nos tutelles. La réalisation de ce programme d'action cohérent est essentielle pour atteindre un niveau de sûreté satisfaisant. La responsabilité du musée dans ce domaine est liée aux moyens dont il disposera pour l'assurer.

1.2 Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens

Engagées dès 1999, les discussions entre la direction du musée du Louvre et ses tutelles ont permis de déboucher en 2001 à la conclusion d'un Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens répondant à une logique nouvelle au sein du ministère de la Culture.

Ce document fixe en effet pour la période 2003-2005 les engagements respectifs du musée en terme d'objectifs à atteindre et ceux du ministère délégué au budget et du ministère de la culture en terme de moyens financiers et humains mis à disposition.

Chaque année, le Président-directeur du Musée du Louvre doit rendre compte des objectifs atteints à ses deux ministères de tutelles en s'appuyant notamment sur le rapport de performances dressé par le service de contrôle de gestion de l'établissement.

Concernant la protection des collections, le musée s'est engagé à rattraper le retard pris au cours des années passées faute d'axes de travail durablement fixés, en matière d'inventaire des collections et de récolement des œuvres en dépôt.

Objectif 2.4 : Parachever l'inventaire et l'immatriculation des collections

A ce jour, les inventaires ne sont pas achevés, et progresser dans la connaissance et la préservation de ses fonds revêt un caractère prioritaire pour le musée. Parallèlement le musée doit faire progresser la couverture photographique et l'informatisation de ses collections.

INDICATEURS	2000	2001	2002	2003	2004	2005
2.4.a : Taux de couverture photographique de la collection	52%	55%	57%	58%	61%	62%
2.4.b : Taux d'informatisation de la collection	53%	55%	56%	58%	61%	63%
2.4.c : Taux de numérisation des œuvres	33%	42%	43%	44%	45%	46%

Objectif 2.6 : Progresser dans la couverture scientifique des collections

La publication de catalogues sommaires et raisonnés des collections constitue un outil scientifique d'importance que le musée s'attachera à faire progresser sur la période du contrat. Après avoir fait un état des lieux qui débouchera fin 2002 sur un programme pluriannuel, déterminant les priorités du musée et envisageant le support le plus approprié (tirage papier, base informatique ou électronique...) à cette publication.

INDICATEURS	2001	2002	2003	2004	2005
2.6.a : Nombre total de catalogues sommaires et raisonnés publiés	204	218	231	243	254

Objectif 2.7 : Progresser dans le récolement des dépôts

INDICATEURS	2002	2003	2004	2005
2.7 : Taux de couverture u récolement des dépôts	49%	64%	78%	88%

2. Modifications des procédures de sûreté des œuvres

Dès sa création, le Comité Permanent de Sécurité a engagé une réflexion approfondie concernant la politique et l'organisation de la sécurité du musée. Ces diverses réflexions, menées en relation avec l'évaluation conduite par l'audit, ont débouché sur des réalisations concrètes fondamentales.

2.1 Création d'un schéma opérationnel de crise et élaboration de nouvelles procédures d'urgence

Les très grandes difficultés rencontrées par le musée dans la gestion des événements entraînés le 3 mai 1998 par le vol du Corot ont nécessité une réflexion immédiate du CPS, dès sa première réunion du 15 mai. Une analyse détaillée des dysfonctionnements constatés le 3 mai a permis de préciser ou de modifier les procédures d'urgence et les consignes adressées au personnel du musée en cas de crise.

C'est ainsi qu'un schéma opérationnel de crise, dépassant le cas du vol d'œuvre, a été élaboré.

Ce schéma opérationnel de crise détaille l'ensemble des actions à accomplir pour tous les niveaux hiérarchiques, du surveillant jusqu'au Président-directeur. **Ce schéma intègre de manière permanente la volonté de porter systématiquement plainte à l'occasion de chaque vol constaté (consignes conservations) et celle de concourir efficacement au travail des services de police en prévoyant l'alerte de l'OCBC dans les plus brefs délais et dans les formes requises par l'intermédiaire de la fiche descriptive de l'œuvre volée ainsi que la préservation absolue des indices et des traces matérielles du vol.**

La cellule de crise, concept nouveau pour le musée du Louvre, rassemble autour du Président-directeur en cas de nécessité : le conservateur de permanence, le ou les chefs de département concernés, le directeur des services techniques, le chef du service de sécurité incendie, le directeur de la surveillance, la directrice des publics et le chef du service de la communication.

Une salle de réunion équipée de tous les moyens de communication nécessaires lui est spécialement dédiée.

Parallèlement à l'établissement des 180 fiches de consignes, 4 exercices vol sont programmés chaque année.

3. Mesures d'urgence exceptionnelles

Dès le 6 mai 1998, soit trois jours après le vol du tableau de Corot, le Président-directeur du musée du Louvre a pris deux décisions fondamentales :

1. La constitution d'un Comité Permanent de Sécurité (CPS), chargé de définir les actions à conduire dans le domaine de la sécurité des œuvres et de contrôler leur mise en œuvre
2. Le lancement d'une évaluation de la sécurité des œuvres du musée réalisée par un expert extérieur.

Présidé par la Direction générale du musée, le Comité Permanent de Sécurité était constitué par :

- Le Directeur des services technique et de la logistique
- Le Chef du service de sécurité incendie
- Le Directeur de la surveillance
- Le Chef du service des travaux muséographiques
- Trois conservateurs représentants les départements, assistés de trois suppléants

L'articulation entre la sûreté intérieure des collections et la coopération en matière de lutte contre le vol dans les musées : l'expérience du musée du Louvre par Serge Leduc, musée du Louvre

Pour la première fois au Musée du Louvre, tous les acteurs impliqués dans la protection des œuvres étaient régulièrement réunis sous l'égide de la direction générale pour traiter ensemble des questions de sécurité des collections. Ce Comité Permanent a tenu plus de 80 séances de travail, tantôt sous forme de réunions, tantôt sous forme de visites techniques dans les salles du musée.

Cette impulsion venant du plus haut niveau de la hiérarchie s'est révélée décisive tant dans l'adoption des premières mesures d'urgence que dans l'élaboration d'une politique de long terme.

Dès sa constitution, le Comité Permanent de Sécurité a adopté les mesures suivantes :

3.1 Report des expositions prévues pour 1998 et 1999

Afin d'optimiser les moyens humains et budgétaires nécessaires aux travaux d'urgence en matière de sécurité, en allégeant surtout le calendrier des activités du Service des ateliers, le Comité Permanent de Sécurité a proposé au Président-directeur une pause dans l'organisation des expositions du musée du Louvre. Un nouveau calendrier a ainsi été défini par la Direction, reportant plusieurs expositions en 1999 ou 2000.

Chacun comprendra l'importance de cette décision : il s'agissait en effet de permettre la mobilisation des équipes de conservateurs, de sécurité et des ateliers sur les interventions d'urgence afin d'éviter qu'un autre vol de même type ne survienne à nouveau.

3.2 Fermeture temporaire de certaines salles du musée

Le Comité Permanent de Sécurité a effectué durant les mois de mai et juin 1998 une visite complète de tous les espaces du musée, afin d'évaluer la qualité des moyens de sécurité mis en œuvre, secteur par secteur. Lorsqu'une déficience était constatée, qu'elle soit humaine, mécanique ou électronique, le CPS proposait la fermeture de la salle ou du groupe de salles concernées, afin de procéder immédiatement aux travaux ou aux améliorations nécessaires.

Plusieurs secteurs ont ainsi été fermés temporairement par la Direction, à la demande du CPS :

- Les salles de peintures françaises du deuxième étage de la Cour carrée (salles 55 à 73), secteur dans lequel avait eu lieu le vol du tableau de Corot.
- La salle des Sept-mètres, où sont présentées les peintures de petits formats des primitifs italiens, ouverte peu de temps avant le vol, a été fermée durant une semaine, afin d'améliorer la fixation de certains tableaux dans leur cadre et de procéder à la réparation ou à l'installation de systèmes de détection électronique.
- Les salles des Antiquités étrusques ont été partiellement fermées en juillet 1998, la plupart des œuvres étant alors enlevées de leurs vitrines ; les travaux de sécurisation, programmés durant l'été, devaient être achevés à la fin du mois d'octobre 1998.
- En profitant de fermetures ponctuelles de l'aile Sackler et de certaines salles du département des Antiquités orientales – fermetures programmées initialement -, des travaux de sécurisation ont également été exécutés par ce département et le service des travaux muséographiques.

Par ailleurs, dans plusieurs départements, certaines œuvres, jugées trop vulnérables, ont été temporairement décrochées de leurs cimaises ou retirées des vitrines, jusqu'à ce qu'une amélioration de leur sécurité ait pu être effectuée.

Ces visites de toutes les salles du musée, organisées dans l'urgence avant l'été, ont permis une première évaluation des besoins nécessaires en matière de sécurité, à moyen ou long terme, pour chacun des 7 départements et la mise en œuvre des mesures conservatoires ou définitives nécessaires.