

## Commission de la Culture

### Réunion retransmise en direct<sup>1</sup>

#### Procès-verbal de la réunion du 25 février 2026

##### Ordre du jour :

1. Approbation des projets de procès-verbal des réunions des 14 et 28 janvier et du 12 février 2026
2. Situation actuelle au Centre national de l'audiovisuel (CNA) (demande de la sensibilité politique déi gréng)  
  
- Échange de vues avec Monsieur le Ministre
3. Divers

\*

Présents : M. Maurice Bauer, M. André Bauler, Mme Djuna Bernard, M. Georges Engel, M. Franz Fayot, M. Ricardo Marques, Mme Mandy Minella, M. Georges Mischo, Mme Octavie Modert, M. Jean-Paul Schaaf, M. Gérard Schockmel, Mme Alexandra Schoos, M. David Wagner remplaçant M. Marc Baum, membres de la Commission de la Culture

M. Sven Clement, observateur délégué

M. Eric Thill, Ministre de la Culture

M. Carl Adalsteinsson, Mme Catherine Decker, du ministère de la Culture

M. Gilles Zeimet, directeur du CNA

M. Tun Loutsch, de l'Administration parlementaire

Excusés : Mme Barbara Agostino, M. Marc Baum, Mme Claire Delcourt, M. Gusty Graas, membres de la Commission de la Culture

\*

Présidence : M. André Bauler, Président de la Commission de la Culture

\*

<sup>1</sup> Retrouvez la vidéo de la réunion ici : <https://chd.lu/fr/meeting/13939>.

**1. Approbation des projets de procès-verbal des réunions des 14 et 28 janvier et du 12 février 2026**

La commission parlementaire approuve les projets de procès-verbal sous rubrique.

**2. Situation actuelle au Centre national de l'audiovisuel (CNA) - Échange de vues avec Monsieur le Ministre (demande de la sensibilité politique *déi gréng*)**

Après une brève introduction de Monsieur André Bauler (DP), Président de la commission parlementaire, Monsieur le Ministre souligne l'importance d'informer la commission de la situation actuelle du CNA, des actions menées récemment et des perspectives à venir. Il propose de ne pas revenir sur l'historique de l'institution et de se concentrer sur l'état des lieux.

L'intervention abordera les trois volets suivants : un bilan de la situation, une présentation par Monsieur le directeur des aspects techniques récemment débattus, puis un aperçu des mesures envisagées à court et moyen terme.

Concernant la situation actuelle au CNA, Monsieur le Ministre souligne d'emblée que l'institution traverse un processus de transformation important, marqué par des défis structurels, organisationnels, infrastructurels et budgétaires, auxquels se sont ajoutés certains développements imprévus, tels que la fermeture anticipée de l'exposition montrant la collection *Teutloff* et diverses contraintes liées au bâtiment principal. Il relève que ces circonstances ont constitué une charge supplémentaire pour la direction et l'ensemble du personnel et rappelle que, au-delà des aspects techniques et organisationnels d'une telle réorganisation, ce processus comporte également des implications pour les équipes et le fonctionnement interne de l'institution.

Il tient à saluer l'engagement et le professionnalisme des 62 collaboratrices et collaborateurs du CNA, de la direction aux équipes opérationnelles. Il rappelle que ces derniers ont dû faire face, ces derniers mois et années, à des défis qu'ils n'avaient pas eux-mêmes choisis. Dans ce contexte, il estime essentiel d'agir avec la diligence et la responsabilité nécessaires afin de restaurer la confiance, d'associer les équipes au processus de transformation et de créer la stabilité durable dont l'institution a besoin.

Le Ministre souligne enfin que l'accomplissement des missions légales du CNA est indissociable du bien-être et de bonnes conditions de travail pour le personnel. Toute forme de harcèlement moral ou de *mobbing* est dès lors inacceptable. Il reconnaît toutefois que, dans un processus de réorganisation d'une telle ampleur, certaines décisions peuvent être perçues comme injustes. Ces situations doivent être prises au sérieux, accompagnées de manière transparente et suivies avec la vigilance requise.

S'agissant des situations individuelles signalées, Monsieur le Ministre précise que, sur la période allant de décembre 2023 à ce jour, deux personnes ont introduit une demande formelle de protection dans le cadre d'une procédure pour harcèlement. S'il reconnaît que deux cas constituent déjà deux cas de trop, il estime néanmoins que ces éléments permettent de relativiser l'ampleur du phénomène, sans pour autant en minimiser la gravité. Chaque situation est dès lors examinée avec le sérieux requis.

Il indique par ailleurs que, durant la même période, quatre personnes occupant des fonctions à responsabilité ont quitté l'institution. Selon lui, cette évolution s'explique en partie par la réorganisation de l'organigramme du CNA, qui a entraîné une réduction du nombre de départements de dix à quatre, impliquant une redistribution des responsabilités. Dans une

telle phase de transition, il est compréhensible que certaines décisions puissent susciter des tensions ou des frustrations.

En ce qui concerne les mesures déjà mises en œuvre, Monsieur le Ministre présente les actions engagées depuis le lancement du processus de modernisation à l'automne 2023. Il mentionne notamment la réalisation, à son initiative, d'un sondage interne sur le climat de travail, lancé en mars 2025 et transmis à la commission parlementaire la veille de la réunion. Cette démarche a été complétée par une analyse SWOT participative destinée à approfondir les enseignements tirés de l'enquête. Il cite également l'élaboration d'un guide de l'agent, ainsi que la mise en place d'un accompagnement externe destiné à la direction et aux coordinateurs (pour les détails il est renvoyé à la présentation en annexe).

Monsieur le Ministre conteste dès lors toute allégation selon laquelle la situation aurait été négligée par le ministère, affirmant que le suivi a été constant, bien que mené de manière discrète. Il précise que l'ensemble de ces démarches est documenté dans les documents transmis à la commission parlementaire.

Commentant les résultats du sondage, il souligne le fort engagement des collaborateurs et leur attachement à l'institution ainsi qu'à ses missions, ce qu'il considère comme un signal très positif. Il reconnaît toutefois que cette photographie de la situation en mars 2025 met également en évidence des marges d'amélioration, notamment en matière de communication interne, de participation des équipes et de transparence, aspects sur lesquels la direction a été invitée à agir.

Malgré les défis liés au processus de transformation, le CNA a poursuivi ses activités : la médiathèque continue d'attirer un public nombreux, les activités de diffusion, de recherche et de soutien à la création se poursuivent, et des projets importants ont été menés sur les collections et la numérisation, notamment avec la plateforme CNA Search. L'orateur souligne que ces résultats témoignent de l'engagement et du professionnalisme des équipes.

En conclusion de son exposé introductif, Monsieur le Ministre présente trois mesures envisagées à court terme.

Premièrement, la finalisation d'un programme de travail pour les années 2026 et 2027, attendue pour début mars, qui devra clarifier la vision et les orientations stratégiques de l'institution.

Deuxièmement, la réalisation, par le CGPO (Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État), d'une analyse approfondie des risques psychosociaux, destinée à compléter les résultats de l'enquête interne et à identifier avec plus de précision les sources de tension au sein du personnel.

Troisièmement, la mise en place prochaine d'une commission d'accompagnement, conformément aux dispositions de la loi relative aux instituts culturels de l'État. Composée de représentants du ministère de la Culture et de la Fonction publique, ce comité aura pour mission de suivre, d'évaluer et, le cas échéant, d'ajuster le processus de modernisation.

L'objectif poursuivi est de renforcer durablement la confiance au sein de l'institution, dans l'intérêt du CNA et de l'ensemble de son personnel.

Prenant la parole à la suite du ministre, Monsieur le directeur du CNA souligne l'engagement des équipes et présente ensuite trois points : les archives, l'exposition de la collection *Teutloff* et les investissements liés au cinéma.

Le directeur rappelle le contexte de la décision de fermeture des archives au public, prise fin 2023, dans la perspective de fusionner trois fonds distincts - son, film et photographie - en une structure unique. Cette opération s'est révélée particulièrement complexe, car cette fusion impliquait l'harmonisation de méthodes de travail et de modes de conservation profondément hétérogènes, ainsi que la constitution d'une base documentaire solide, indispensable à tout futur projet de numérisation. Il précise encore que l'accès aux collections du CNA se réalise quasi exclusivement par voie numérique, ce qui implique que les documents soient préalablement correctement répertoriés et mis en relation avec leurs fichiers numérisés correspondants.

Face à ce défi, deux options se présentaient : conduire ce travail en parallèle avec les autres activités de l'institution, au risque d'introduire trop d'incertitudes susceptibles de peser sur les projets futurs ; ou bien fermer les archives pendant un an afin d'y concentrer toutes les ressources disponibles. Le directeur défend la seconde option, estimant rétrospectivement qu'il s'agissait de la bonne décision et qu'elle a permis d'établir une vue d'ensemble cohérente sur les fonds qui était indispensable à tout travail ultérieur.

Il tient à préciser que la fermeture ne fut pas totale : le dépôt légal a été maintenu, avec plus de cent entrées enregistrées sur la période, et plus de 22.000 documents ont été intégrés aux collections en 2025 malgré la fermeture. Deux situations d'urgence ont par ailleurs été gérées, liées aux décès de personnalités du secteur audiovisuel luxembourgeois, Gast Rollinger et Michel Medinger, à l'occasion desquels des documents ont pu être transférés au CNA en concertation avec les ayants droit. Le directeur ajoute que la fermeture avait été annoncée avant l'abdication royale. Toutefois plus de 70 documents ont pu être mis à disposition dans ce cadre.

Le directeur explique que l'exposition de la collection *Teutloff* a dû être fermée prématurément en juillet, après la constatation de valeurs climatiques anormales dans la salle d'exposition. L'analyse conduite a permis d'établir qu'une humidité résiduelle dans les murs était la cause la plus probable du problème, en dépit du respect des délais de séchage prescrits par le fabricant de peinture. Le directeur indique que les murs concernés comportent de nombreuses couches de peinture accumulées au fil des utilisations successives, ce qui pourrait peut-être constituer un facteur aggravant dont il sera tenu compte à l'avenir, bien qu'il s'agisse de revêtements destinés à accueillir des expositions et donc à être repeints à de multiples reprises.

En parallèle, un système de monitoring spécifique sera mis en place afin de suivre en temps réel les conditions climatiques dans les salles d'exposition. Par ailleurs, dès réception du rapport relatif à la climatisation, l'ensemble des analyses sera rassemblé afin d'en tirer les enseignements nécessaires, notamment en renforçant le suivi des travaux de peinture et les mesures des paramètres climatiques.

Sur les 70 œuvres analysées par la restauratrice ayant déjà suivi les œuvres lors de leur entrée au CNA, 50 ont d'ores et déjà été restituées au CNA sans dommages durables apparents ; les 20 restantes font l'objet d'une intervention de restauration visant à corriger de légères déformations, après quoi elles rejoindront à leur tour les collections. Un rapport final sera communiqué à l'issue de ce processus.

Le directeur présente finalement les travaux de rénovation engagés dans les deux salles de cinéma de l'institution, dont les équipements d'origine dataient de l'ouverture en 2007. Il explique que si les projecteurs avaient déjà bénéficié d'une mise à niveau numérique dans l'intervalle, l'éclairage, les revêtements muraux en tissu acoustique et entretemps aussi les nouveaux projecteurs arrivent au terme de leur cycle de vie utile, rendant l'approvisionnement en pièces de rechange de plus en plus problématique à terme. Plutôt que d'attendre une situation d'urgence, l'institution a fait le choix d'une mise à niveau maîtrisée et anticipée.

Les travaux comprennent le remplacement des revêtements muraux, la mise à niveau de l'éclairage en technologie LED - notamment pour les conférences et rencontres organisées dans les salles - et l'installation de projecteurs laser, offrant une résolution supérieure, des couleurs plus vives et, surtout, une consommation électrique et des besoins de refroidissement moindres. Parallèlement, les deux salles seront équipées en son immersif Dolby Atmos, standard contemporain du secteur cinématographique, permettant une expérience sonore en trois dimensions, susceptible de renforcer significativement la captation du spectateur.

Le directeur justifie l'équipement des deux salles - et non de la seule grande salle - par la volonté d'offrir une expérience équivalente quel que soit l'espace utilisé, et par anticipation du développement d'un nouveau quartier résidentiel de 3.000 à 4.000 habitants à proximité immédiate du CNA à Dudelange, susceptible d'élargir considérablement le public de l'institution. Il souligne enfin que ces équipements bénéficieront également aux professionnels du secteur audiovisuel luxembourgeois, qui pourront disposer d'une infrastructure technique parfaitement à jour pour leurs projections-tests et autres travaux de postproduction.

En guise de conclusion, le directeur résume l'ensemble des efforts déployés par l'institution au cours des derniers mois comme autant de démarches visant à constituer une base solide et à garantir une gestion pérenne du CNA, même si ces efforts ne sont pas toujours immédiatement visibles de l'extérieur. Il rappelle à cet égard la dimension exceptionnelle des collections de l'institution, dont le responsable des archives a coutume de dire que le Luxembourg est un *small country but a broadcast giant*, et dont le volume se mesure en pétaoctets, témoignant de l'ampleur du défi patrimonial auquel l'institution fait face.

En rappelant que le CNA a récemment été confronté à de multiples difficultés, tant sur le plan organisationnel et psychosocial que technique, Monsieur le Président s'interroge sur l'efficacité des instruments prévus, notamment la mise en place d'une commission d'accompagnement. Il souhaite savoir si cet outil sera suffisant pour permettre à l'institution d'avancer et si, du point de vue de la direction, le CNA dispose aujourd'hui des moyens nécessaires pour relever les défis à court terme.

Monsieur le Ministre répond qu'il ne s'agit pas d'un nouveau départ, mais d'une nouvelle étape dans la poursuite du processus de modernisation lancé en 2023 avec la nomination d'une nouvelle direction. Dans ce cadre, différentes mesures ont été mises en œuvre, notamment une enquête interne sur le climat de travail, une analyse SWOT et l'élaboration d'un guide de l'agent. Ces démarches ont permis d'identifier des pistes d'amélioration, notamment en matière de communication, de participation et de cohésion interne. L'orateur indique que la Commission d'accompagnement viendra apporter des ressources et une expertise complémentaires, à côté des moyens propres du ministère et de la Fonction publique, afin d'accompagner le plus efficacement possible les défis encore en suspens.

Madame Djuna Bernard (déi gréng) prend la parole pour aborder successivement plusieurs volets :

Quant aux archives, elle interroge le Gouvernement sur le bien-fondé rétrospectif de la décision de fermeture et sur l'adéquation de la communication qui a accompagné l'annonce, notamment à l'égard des partenaires institutionnels - en particulier les médias liés au CNA par convention - et des professionnels du secteur audiovisuel qui dépendent de l'accès aux fonds pour leurs projets. Elle souhaite savoir si la fermeture a été annoncée de manière proactive à ces acteurs, ou si certains n'en ont pas été informés. Elle s'interroge en outre si l'année de fermeture a effectivement permis de faire progresser les travaux de manière significative, notant que des travaux semblent encore être en cours, et demande comment l'institution entend garantir à l'avenir l'accessibilité de ses collections à l'ensemble des usagers.

Concernant l'exposition *Teutloff*, elle exprime une certaine perplexité quant aux délais pour clarifier les problèmes techniques et climatiques qui paraissent relativement longs. Elle demande quelles en sont les causes concrètes - s'il s'agit de questions budgétaires, d'infrastructures ou de compétences techniques - et quelles mesures sont envisagées afin de rétablir rapidement des conditions adéquates dans les espaces d'exposition. L'oratrice juge que la fermeture de l'exposition a nui à la réputation du CNA. Dans ce cadre elle note qu'une prochaine exposition est prévue en septembre et estime qu'au vu de la réputation de l'institution, une remise en état rapide serait souhaitable.

En ce qui concerne l'organigramme et la situation du personnel, Madame la Députée relève que les résultats du sondage font apparaître des insuffisances notables en matière de management, de communication interne et de participation, et demande au Gouvernement quelles conclusions concrètes il en tire. Elle s'interroge par ailleurs sur l'existence d'un audit externe indépendant de l'institution, distinct du sondage de satisfaction.

Enfin, elle s'interroge sur la mise en place d'un comité d'accompagnement, rappelant qu'un tel dispositif avait déjà été instauré avant la nomination de la nouvelle direction en 2023. Elle demande des précisions sur la durée et les résultats de ce premier comité, ainsi que sur la valeur ajoutée du dispositif désormais annoncé.

Monsieur le Ministre précise que la première commission d'accompagnement avait pour mission spécifique d'accompagner le directeur en place jusqu'à son no-renouvellement, mission qui s'est naturellement achevée avec le processus de recrutement d'un nouvel directeur par un panel du ministère de la culture et la nomination de M. Gilles Zeimet à l'automne 2023. Il confirme par ailleurs qu'un audit avait été conduit avant l'été 2023, ayant abouti à la décision de réduire le nombre de départements de dix à quatre et de redéfinir les responsabilités en conséquence, décision mise en œuvre par la direction actuelle. Il souligne que le ministère n'entend pas conduire un nouvel audit global remettant en question les structures en place, mais qu'il préfère se concentrer sur l'analyse des risques psychosociaux et sur l'amélioration du bien-être au travail, dans le prolongement des constats de l'enquête de satisfaction.

Monsieur le directeur réaffirme le bien-fondé de la décision de fermeture des archives, estimant qu'une poursuite des activités parallèlement au travail d'harmonisation des différents fonds aurait introduit trop d'incertitudes et risqué de compromettre la qualité des projets à venir.

S'agissant de l'exposition *Teutloff*, il explique que la fermeture est intervenue durant l'été et que l'analyse des problèmes liés au système de climatisation a nécessité une expertise externe. Un bureau d'études a été mandaté et doit remettre ses conclusions au début du mois de mars. L'examen des œuvres a été confié à la restauratrice ayant déjà travaillé sur la collection.

En ce qui concerne la communication, il indique qu'elle a été assurée via le site internet, les réseaux sociaux et par voie de presse.

Il fait aussi part des pistes d'amélioration qu'il entend mettre en œuvre en réponse aux résultats du sondage de l'enquête de satisfaction : d'une part, l'amélioration de la communication interne, avec le lancement prochain d'un site intranet vivant et interactif destiné à l'information continue des équipes ; d'autre part, le renforcement de la cohésion des équipes, notamment par l'organisation de sorties collectives destinées à créer de nouvelles dynamiques relationnelles.

D'emblée Monsieur David Wagner (déi Lénk) fait part d'une impression de déjà-vu, évoquant une discussion similaire tenue la veille à la Commission de l'enseignement supérieur autour de dysfonctionnements signalés à l'Université du Luxembourg, et note que des personnes extérieures lui ont fait part de leur malaise, voire de leur peur, concernant le climat de crainte au sein du CNA.

Il relève en premier lieu une contradiction apparente entre les déclarations publiques du Coordinateur général du ministère - selon lesquelles le ministère n'aurait pas eu connaissance de difficultés en matière de gestion du personnel - et les affirmations du ministre indiquant au contraire que la situation était suivie en permanence. Il estime que cette contradiction nuit à la crédibilité de l'institution et à la confiance du public.

En faisant référence aux réponses du ministre à la question parlementaire n°3617<sup>1</sup> de Monsieur Marc Baum, l'orateur interroge ensuite le Gouvernement sur la question du monitoring de l'humidité, au vu d'une information reçue selon laquelle un système de suivi existait antérieurement et aurait été désactivé. L'orateur aimerait dès lors recevoir soit la confirmation ou l'infirmité de ce fait et, le cas échéant, connaître l'identité de la personne ayant pris cette décision.

Il fait état par ailleurs d'une lettre adressée au CNA le 13 février par l'association représentant les réalisateurs et scénaristes luxembourgeois (LARS<sup>2</sup>) dans laquelle il est fait état de difficultés d'accès aux archives du CNA. Selon cette lettre, les délais pourraient atteindre plusieurs mois, ce qui risquerait de compromettre certains projets documentaires dépendant de financements limités dans le temps.

Concernant la gestion du personnel, Monsieur le Député rappelle la position de tolérance zéro exprimée par le ministre à l'égard du harcèlement, et demande des précisions sur les mesures concrètes prises à la suite de plusieurs signalements de harcèlement qui lui ont été rapportés. Il s'interroge également sur les circonstances du départ de quatre personnes occupant des fonctions à responsabilité, donc 40% du personnel avec un poste à responsabilité depuis 2023, et demande si ces situations ont fait l'objet d'échanges afin d'en tirer des enseignements.

Enfin, il soulève la question de la numérisation des archives et s'étonne du nombre relativement limité de documents actuellement accessibles en ligne, sachant que les travaux y relatifs ont débuté il y a 30 ans. Il s'interroge ensuite sur l'absence d'alternatives à la fermeture complète des archives durant les travaux, qui existaient selon quelques critiques.

Le coordinateur du ministère apporte une clarification sur la prétendue contradiction dans ses déclarations publiques, précisant que ses propos concernaient les derniers développements de l'actualité et non la situation globale de l'institution, ce qui explique l'interprétation divergente de ses propos.

Monsieur le Ministre réfute toute contradiction, tout en maintenant que le ministère a assuré un accompagnement constant du processus de transformation. Il conteste le chiffre de dix signalements pour harcèlement et indique qu'il n'a connaissance officiellement que de deux demandes de protection formelles. Il met ensuite en garde qu'il ne faut pas confondre expressions informelles de mécontentement et procédures officiellement engagées. Il réitère

---

<sup>1</sup> <https://www.chd.lu/fr/question/30281>

<sup>2</sup> The Luxembourgish Association of Filmmakers and Scriptwriters (LARS) is a non-profit association founded in 1999. Our 50 members include the vast majority of professional directors and scriptwriters active in Luxembourg.

Our object is to protect the material, social and moral rights of our members.

As a member of [FERA](#) (the Federation of European Film Directors) and of [FSE](#) (Federation of Screenwriters in Europe) we represent the interests of the professions on a European and international level.

Additionally, LARS representatives serve on the Board of the Luxembourgish "[Filmakademie](#)".

sa tolérance zéro à l'égard du harcèlement et sa disposition à aborder les départs en détail lors d'une réunion à huis clos.

En outre, Monsieur le Ministre indique que le départ de quatre personnes occupant des fonctions à responsabilité constitue toujours une situation regrettable pour une institution. Il souligne toutefois que ce type d'évolution peut survenir dans le cadre d'un processus de réorganisation d'envergure. Dans ce contexte, certaines personnes peuvent choisir d'orienter leur parcours vers de nouvelles perspectives professionnelles. Le ministre insiste dès lors sur la nécessité de consolider l'équipe en place et de poursuivre le processus de modernisation de l'institution.

En ce qui concerne le LARS, il fait état d'une rencontre en marge du festival de Berlin, à l'issue de laquelle il a été convenu d'analyser conjointement, avec le *FilmFund*, le courrier de l'association et d'élaborer une feuille de route partagée visant à faciliter la collaboration.

Monsieur le directeur apporte des précisions sur les modalités d'accès aux archives pour les projets documentaires, indiquant que cet accès est possible sur rendez-vous à tout moment, mais implique une planification préalable et un travail commun pour identifier les documents pertinents, leur état de conservation et les technologies de numérisation appropriées. Il annonce que l'institution travaille actuellement à la définition de règles précises pour encadrer la collaboration sur les productions cinématographiques, après avoir pris acte des retours reçus, et qu'un projet a été par ailleurs entamé pour mettre à disposition, de manière plus systématique, les métadonnées des documents non encore numérisés ou dont les droits d'auteurs ne permettent pas la mise en ligne.

En matière de climatisation, le directeur annonce la mise en place d'un système de monitoring en temps réel des conditions climatiques dans les salles d'exposition, capable d'émettre une alerte immédiate en cas de dégradation des paramètres. Il précise que le système actuellement en place permet certes la mémorisation de données sur une longue période, mais ne fournit pas d'informations en temps réel sur les conditions climatiques dans la salle. Il faut actuellement se déplacer pour vérifier les données personnellement, procédure qui s'est révélée insuffisante voire inappropriée. Il informe n'avoir désactivé aucune procédure existante depuis sa prise de fonctions, tout en reconnaissant ne pas en avoir introduit de nouvelles, et qu'aucune alerte interne ne lui a été remontée par ses équipes avant l'ouverture de l'exposition.

Monsieur Georges Engel (LSAP) revient d'abord sur la fermeture de l'exposition *Teutloff* et s'étonne du délai de près de neuf mois jusqu'à la présentation d'un rapport complet sur les causes de cette décision. Il demande à quel horizon temporel ce rapport pourra être présenté dans son intégralité. Il s'interroge également sur d'éventuels avertissements émis par des membres du personnel avant l'ouverture de l'exposition concernant les conditions d'humidité et de température dans la salle.

Il pose ensuite une série de questions sur le système de monitoring de la température et de l'humidité. Il interroge ainsi le directeur sur l'existence d'alertes internes émanant de collaborateurs avant l'ouverture de l'exposition, qui auraient signalé des risques liés aux conditions d'humidité et de température dans la salle peinte, et demande si le directeur en avait connaissance.

Selon certaines informations, un système d'alerte existait auparavant. Il demande si celui-ci a été désactivé et, le cas échéant, si cela s'est produit alors qu'aucun nouveau dispositif n'était encore installé.

Concernant ensuite la situation interne et le climat de travail, il rappelle que l'enquête sur le climat organisationnel commandée par le ministre et réalisée en mars 2025 a fait apparaître

un certain nombre de difficultés. Un an après cette enquête, il s'interroge sur les mesures concrètes mises en œuvre pour répondre à ces constats. Il évoque notamment les questions liées aux risques psychosociaux et aux signalements de harcèlement, en soulignant que plusieurs cas auraient été évoqués. Il demande quel est le calendrier prévu pour traiter ces situations et quelles actions concrètes sont envisagées afin d'éviter une dégradation supplémentaire du climat de travail.

Il fait également référence à la mention, dans une réponse récente à la question parlementaire susmentionnée, de la mise en place d'un groupe de coordination chargé de renforcer la cohérence managériale au sein de l'institution. Il demande si ce dispositif est déjà opérationnel et s'il a déjà donné lieu à des premières conclusions.

Par ailleurs, il revient sur le départ de quatre personnes occupant des postes à responsabilité au CNA depuis la réorganisation de l'organigramme. Il souligne que, si l'on considère les dix postes à responsabilité qui existaient auparavant, cela représente une proportion importante et il s'interroge sur l'interprétation que le ministre en fait.

Il demande ensuite quelles suites concrètes ont été données aux reproches de harcèlement signalés, estimant qu'une tolérance zéro affirmée doit se traduire par des actions tangibles.

Enfin, l'orateur évoque plusieurs critiques exprimées par des acteurs du secteur culturel et audiovisuel concernant le fonctionnement du CNA, notamment en matière d'accès aux archives et de communication avec l'institution. Il mentionne également des témoignages selon lesquels certains collaborateurs hésiteraient à s'exprimer publiquement par crainte de représailles. Il demande si cette situation préoccupe le ministre et quelles mesures pourraient être envisagées afin de garantir un climat de travail serein et la possibilité pour les personnes concernées de s'exprimer librement.

Monsieur le Ministre indique que le groupe de coordination évoqué dans la réponse parlementaire correspond au dispositif de coaching externe mis en place pour la direction et les coordinateurs, dispositif distinct du comité d'accompagnement à constituer.

Il rappelle que l'enquête de satisfaction réalisée en mars 2025 visait à identifier les points forts et les difficultés internes. Sur cette base, plusieurs démarches ont été engagées : une analyse SWOT pour approfondir les constats, l'élaboration d'un guide de l'agent afin de clarifier certaines règles internes, ainsi que la mise en place d'un accompagnement externe pour soutenir l'équipe dirigeante.

Une nouvelle étape consistera désormais en une analyse des risques psychosociaux menée avec la Fonction publique, afin d'identifier avec plus de précision les sources de tensions et d'améliorer le climat de travail. Le ministre souligne que ces mesures s'inscrivent dans un processus progressif, mené étape par étape et suivi de près par le ministère.

S'agissant des situations individuelles et des signalements de harcèlement, il indique qu'il ne peut entrer dans les détails en réunion publique en raison du caractère confidentiel des données concernées. Il se dit toutefois disposé à fournir des informations complémentaires aux membres de la Commission dans le cadre d'une réunion à huis clos.

Monsieur le directeur répond ensuite à la question relative au monitoring des conditions climatiques dans les salles d'exposition. Il précise qu'aucune procédure n'a été supprimée depuis sa prise de fonctions, mais reconnaît que le système existant s'est révélé insuffisant. Un nouveau dispositif de suivi des conditions climatiques est actuellement en préparation.

Concernant l'exposition *Teutloff*, il indique que deux analyses sont en cours : l'une menée par la restauratrice chargée d'examiner l'état des œuvres, l'autre par un bureau d'études chargé d'analyser le système de climatisation. Quant à la climatisation, le directeur explique que la

recherche d'un bureau d'études s'est avérée difficile en raison de la période estivale, l'ensemble du secteur de la construction étant en congé collectif au moment de l'incident. Un bureau d'études a finalement été mandaté et travaille depuis plusieurs mois sur le dossier, avec plusieurs visites sur site ; son rapport est attendu pour début mars. Une fois l'ensemble des rapports réunis, le directeur indique qu'il les synthétisera dans un document unique qui fera l'objet d'une communication.

Il ajoute qu'aucune alerte formelle préalable concernant les conditions climatiques ne lui a été signalée lors des échanges avec son équipe.

Monsieur le Ministre conclut en rappelant que l'enquête de satisfaction constitue une photographie de la situation à un moment donné et que plusieurs mesures ont déjà été engagées depuis lors. Il annonce également qu'un programme de travail pour les années 2026-2027 est en cours d'élaboration. Celui-ci intégrera les enseignements tirés des différentes analyses et servira de cadre pour la poursuite de la modernisation du CNA. Ce programme sera suivi par le ministère avec l'appui du comité d'accompagnement.

Madame Octavie Modert (CSV) souligne l'importance de pouvoir aborder de manière transparente les difficultés évoquées au sujet du CNA, d'autant plus si ces difficultés sont relayées dans l'espace public. Selon elle, il est essentiel d'examiner ces situations avec le sérieux nécessaire, indépendamment du fait que les critiques soient fondées ou non, afin de pouvoir en tirer les enseignements pertinents.

Elle rappelle que la commission parlementaire avait déjà été amenée à discuter de problèmes au sein du CNA lors de la précédente législature. Elle s'interroge dès lors sur la nature des difficultés actuelles et se demande s'il pourrait s'agir de problèmes structurels, ou si la situation actuelle diffère de celle observée à l'époque. Elle évoque notamment les instruments mis en place à ce moment-là, tels que le comité d'accompagnement ou la médiation, et souhaite savoir si des enseignements ont pu en être tirés et s'ils peuvent encore être utiles aujourd'hui.

Elle insiste par ailleurs sur le fait que les allégations de harcèlement doivent être examinées avec la plus grande attention et dans le respect des procédures prévues. En parallèle, elle rappelle que le CNA remplit une mission culturelle essentielle, consistant à préserver, valoriser et rendre accessible le patrimoine audiovisuel au public. L'objectif doit dès lors être de permettre à l'institution de se recentrer pleinement sur cette mission, une fois les éventuelles difficultés organisationnelles ou structurelles résolues.

Monsieur le Ministre indique que les questions relatives aux accusations de harcèlement pourront être abordées plus en détail dans le cadre d'une réunion à huis clos, afin de garantir le respect de la confidentialité. Il précise par ailleurs qu'il souhaite se concentrer sur les développements intervenus depuis sa prise de fonctions, le 17 novembre 2023. Il rappelle que le CNA est actuellement engagé dans un processus de modernisation, mené avec la direction, les coordinateurs et l'ensemble des équipes, en collaboration avec le ministère.

Monsieur le directeur souligne pour sa part l'importance de garantir l'accessibilité des activités et des collections au public. Il évoque plusieurs initiatives récentes destinées à renforcer cette dimension, notamment la mise en place d'un audioguide pour enfants dans l'exposition *The Family of Man* à Clervaux, ainsi que l'organisation d'événements qui ont attiré un public nombreux.

Il rappelle enfin l'ampleur des collections conservées par le CNA et le défi que représente leur gestion, compte tenu du volume considérable de données numériques concernées. Les travaux en cours visent à établir une base solide afin d'assurer, à long terme, la préservation et la valorisation de ce patrimoine audiovisuel.

### *Décision procédurale*

À l'issue des échanges, Monsieur le Président relève que certaines questions soulevées au cours de la séance - notamment celles relatives aux situations individuelles de harcèlement ainsi qu'aux résultats détaillés de l'enquête de satisfaction - ne peuvent être examinées de manière appropriée dans le cadre public de la réunion. Il estime dès lors qu'un échange spécifique à huis clos sera nécessaire afin de permettre un traitement plus approfondi de ces sujets sensibles. Il précise qu'une telle réunion sera organisée ultérieurement.

Monsieur le Ministre indique être pleinement disposé à participer à cette réunion à huis clos afin d'aborder les deux volets identifiés. Il précise que le CGPO recommande également que les résultats de l'enquête de satisfaction soient examinés dans un cadre confidentiel. Il se déclare prêt à fournir à cette occasion toutes les informations nécessaires, dans le respect des règles applicables en matière de protection des données personnelles.

En guise de conclusion Monsieur le Président souligne que cette démarche constitue la manière la plus appropriée de traiter ces questions avec la rigueur et la discrétion qu'elles méritent.

### **3. Divers**

Aucun sujet n'est abordé sous ce point de l'ordre du jour.

\*

**Procès-verbal approuvé et certifié exact**