

TL/PK

P.V. CULT 10

Commission de la Culture

Procès-verbal de la réunion du 23 avril 2025

Ordre du jour :

1. Approbation des projets de procès-verbal des réunions du 27 novembre 2024, du 15 janvier 2025
2. Mise en œuvre de la loi sur le patrimoine culturel – Volet archéologique
- Présentation par Monsieur le Ministre
3. Situation de la gouvernance au sein du MUDAM (demande de mise à l'ordre du jour - sensibilité politique "déi gréng" - 1^{er} avril 2025)

*

Présents : Mme Barbara Agostino, M. Maurice Bauer, M. André Bauler, M. Marc Baum, Mme Djuna Bernard, Mme Corinne Cahen remplaçant M. Gérard Schockmel, M. Yves Cruchten remplaçant M. Georges Engel, Mme Claire Delcourt, M. Franz Fayot, Mme Françoise Kemp, Mme Mandy Minella, Mme Octavie Modert, M. Jean-Paul Schaaf, Mme Alexandra Schoos

M. Eric Thill, Ministre de la Culture

M. Carl Adalsteinsson, du ministère de la Culture

M. David Weis, Directeur de l'Institut national de recherches archéologiques (INRA)

M. Jean-Paul Olinger, Président du Musée d'Art Moderne Grand-Duc Jean (MUDAM)

Mme Beryl Bruck, Vice-Présidente du Musée d'Art Moderne Grand-Duc Jean (MUDAM)

M. Tun Loutsch, de l'Administration parlementaire

Excusés : M. Georges Engel, Mme Nathalie Morgenthaler, M. Gérard Schockmel

M. Sven Clement, observateur délégué

*

Présidence : M. André Bauler, Président de la commission parlementaire

*

1. Approbation des projets de procès-verbal des réunions du 27 novembre 2024, du 15 janvier 2025

La Commission de la Culture approuve les procès-verbaux susmentionnés.

2. Mise en œuvre de la loi sur le patrimoine culturel – Volet archéologique - Présentation par Monsieur le Ministre

Monsieur André Bauler (DP), président de la commission parlementaire, introduit le deuxième point inscrit à l'ordre du jour, relatif à la politique du patrimoine culturel. Ce point vise à faire le point sur la mise en œuvre de la loi du 25 février 2022 sur le patrimoine culturel ainsi que sur les perspectives à venir.

Monsieur David Weis, directeur de l'Institut national de recherches archéologiques (INRA), prend ensuite la parole pour présenter l'état des lieux de la mise en œuvre du volet archéologique de la loi du 25 février 2022 relative au patrimoine culturel.

Cette présentation est structurée en quatre volets : le cadre général d'intervention de l'INRA, les principales évolutions constatées depuis l'entrée en vigueur de la loi, les défis identifiés et les projets à venir.

Dans un premier temps, il rappelle le contexte juridique et institutionnel dans lequel s'inscrit l'action de l'INRA. Le volet archéologique de la loi de 2022 transpose dans le droit national les dispositions de la Convention de La Valette, adoptée en 1992 et ratifiée par le Luxembourg en 2018. Cette convention internationale repose sur le constat, établi dès les années 1960 à 1980, que de nombreux projets d'aménagement du territoire entraînaient la destruction ou l'abandon de vestiges archéologiques découverts lors des travaux.

Afin d'éviter ces écueils, la convention de La Valette promeut une coopération étroite entre les différents acteurs concernés - archéologues, urbanistes, aménageurs - en vue d'assurer la préservation du patrimoine archéologique tout en permettant la poursuite des projets de développement.

Le directeur souligne que cette approche repose sur plusieurs principes fondamentaux : la prise en compte anticipée du patrimoine dans les processus d'aménagement, le financement non seulement des fouilles préventives, mais également des activités de recherche, de publication scientifique, de médiation culturelle et de valorisation du patrimoine mis au jour. L'ensemble de ces missions s'inscrit dans une perspective paneuropéenne, l'archéologie dépassant de fait les frontières nationales.

Monsieur David Weis poursuit son exposé en présentant le rôle, les missions et les principales activités de l'Institut national de recherches archéologiques (INRA), institut culturel créé par la loi du 25 février 2022 relative au patrimoine culturel. Il précise que l'INRA n'est pas né ex nihilo, mais constitue le successeur institutionnel du Centre national de recherche archéologique (CNRA), précédemment rattaché au Musée national d'histoire et d'art. Sa création marque une étape significative dans la structuration du champ archéologique, désormais doté d'une autonomie accrue dans la mise en œuvre du cadre légal.

Les missions confiées à l'INRA peuvent être regroupées en trois axes principaux :

- L'intervention sur le terrain, qui inclut les activités de prospection, les mesures de prévention, les fouilles le cas échéant, ainsi que les suivis de chantier, permettant une détection et une sauvegarde efficaces des vestiges archéologiques en amont ou en parallèle des projets d'aménagement ;
- L'analyse scientifique et la recherche, comprenant l'étude approfondie des structures mises au jour, la documentation, la restauration des objets découverts et leur conservation dans les dépôts de l'Institut ;
- La valorisation du patrimoine, par la mise à disposition du public, la médiation et la diffusion des résultats issus des recherches.

Au titre de l'année 2024, l'INRA emploie 39 agents, dont 20 archéologues. Plus de 770 dossiers ont été instruits, tant en matière d'archéologie préventive que dans le cadre des procédures de classement d'objets ou de sites. Dans la majorité des cas, l'analyse a permis une levée de contrainte, attestant de l'absence de risques ou d'atteintes au patrimoine archéologique.

L'Institut a par ailleurs réalisé 14 prospections géophysiques, 75 sondages, 28 campagnes de fouilles et assuré un grand nombre de suivis de chantiers. Il a également émis 49 avis dans le cadre des évaluations d'incidences environnementales, comme le prévoit la législation européenne lorsque le patrimoine est potentiellement concerné.

En ce qui concerne la collaboration avec les acteurs privés agréés, 11 opérateurs archéologiques sont actuellement actifs, un nouvel agrément étant en cours. Cette ouverture à la concurrence permet non seulement d'optimiser les coûts d'intervention, mais aussi de renforcer les spécialisations au sein du secteur.

Sur le plan scientifique et patrimonial, plus de 50 000 objets ont été prélevés, étudiés et restaurés. L'INRA a participé à 22 colloques et conférences, et publié huit contributions académiques. Les agents ont parcouru près de 100 000 kilomètres pour assurer la couverture du territoire national. En 2023, le budget consacré aux fouilles préventives s'est élevé à environ 13 millions d'euros. À ce jour, les réserves de l'Institut comptent plus de cinq millions d'objets archéologiques.

Monsieur David Weis aborde ensuite les avancées majeures enregistrées depuis l'entrée en vigueur de la loi relative au patrimoine culturel du 25 février 2022, en mettant l'accent sur le renforcement de l'activité d'inventaire archéologique.

Il rappelle qu'avant cette réforme, bien que de nombreux sites aient été recensés et abondamment documentés, il n'existe pas de système centralisé ni de relevé systématique permettant une appréhension cohérente du patrimoine archéologique à l'échelle nationale. Cette lacune entravait une vision d'ensemble de la richesse archéologique du territoire et limitait l'anticipation en matière d'aménagement du territoire.

Dans ce contexte, l'INRA a entrepris la création d'une cartographie nationale de référence, regroupant l'ensemble des objets et sites découverts à travers le pays. Cet outil permet une lecture précise des zones à potentiel archéologique élevé et contribue ainsi à une meilleure planification en matière d'archéologie préventive. Il convient toutefois de noter que la

concentration apparente des découvertes dans certaines régions, notamment dans le Guttland, résulte essentiellement d'une activité d'aménagement historiquement plus dense que dans d'autres zones comme l'Oesling.

Cette cartographie constitue le fondement de la création de la « Zone d'observation archéologique » (ZOA), nouvel instrument introduit pour faciliter l'identification et la gestion du risque archéologique. Trois catégories sont désormais distinguées :

- la zone principale, dans laquelle des vestiges archéologiques ont été confirmés ;
- la sous-zone, correspondant à des secteurs identifiés comme présentant un potentiel archéologique élevé, bien que non encore investigués ;
- et des zones neutres, p.ex. des sites complètement fouillés ou aménagés, où aucune intervention archéologique préalable n'est requise d'office.

Ces données, en constante évolution, sont publiquement accessibles via la plateforme nationale *Geoportail*, permettant ainsi aux citoyens, aux promoteurs et aux autorités locales d'anticiper les contraintes liées au patrimoine archéologique dans le cadre de projets de développement.

Enfin, cette démarche s'inscrit pleinement dans les principes de la Convention de La Valette, laquelle impose aux États signataires d'évaluer en amont, dans le cadre de tout projet d'aménagement significatif, l'éventuel impact sur le patrimoine archéologique.

Monsieur David Weis précise ensuite les principes et la mise en œuvre de l'archéologie préventive dans le cadre de la législation en vigueur.

Il rappelle que l'objectif fondamental de l'archéologie préventive est d'anticiper tout risque de découverte fortuite et de destruction sans documentation du patrimoine archéologique, en intervenant en amont des projets d'aménagement. Il ne s'agit donc pas d'attendre qu'un chantier débute pour intervenir, mais bien de détecter à l'avance les sites présentant un potentiel archéologique, et, le cas échéant, de permettre leur exploration ou leur documentation avant toute intervention mécanique sur le terrain.

Cette logique préventive, telle que prévue à l'article 4 de la loi sur le patrimoine culturel, vise également à éviter les situations dans lesquelles des découvertes fortuites entraînent des interruptions imprévues de chantiers, voire la destruction irréversible de vestiges. À cet égard, Monsieur Weis cite l'exemple du site de Vichten, où d'importantes fresques ont probablement été détruites faute d'un dispositif de prévention existant à l'époque. Ce cas illustre selon lui l'utilité manifeste de ce volet de la législation.

Dans le prolongement de l'inventaire archéologique, l'identification de la zone d'observation archéologique (ZOA) constitue un outil clé de cette stratégie. Cette zone permet de classifier les territoires en fonction de leur potentiel archéologique, en distinguant les zones à risque élevé et les secteurs considérés comme ne présentant pas de menace pour le patrimoine. Ce travail cartographique affiné constitue une base déterminante pour l'évaluation des projets d'aménagement.

Monsieur Weis souligne par ailleurs que l'Institut a, depuis 2023, mis en place un ensemble de procédures standardisées, notamment en matière d'analyse des dossiers soumis. Il insiste

sur le fait que le régime des dispenses prévues par la loi est appliqué avec pragmatisme et souplesse. Ces dérogations permettent d'alléger les exigences là où aucun enjeu patrimonial n'est identifié, tout en assurant un niveau de protection suffisant. Il estime que l'équilibre entre protection du patrimoine et faisabilité des projets est actuellement bien assuré.

Afin de faciliter l'accès à l'information et de simplifier les démarches administratives, l'ensemble des documents et formulaires ont été mis à disposition en ligne. Un guide de l'aménageur a également été élaboré. En complément, l'INRA a engagé une campagne de sensibilisation et de formation ciblée à l'intention tant des acteurs privés que des institutions publiques concernées, telles que l'Administration des bâtiments publics. Des sessions de formation supplémentaires sont d'ores et déjà programmées en collaboration avec l'Ordre des Architectes et des Ingénieurs (OAI).

Enfin, Monsieur Weis précise que les dossiers soumis sont traités dans un délai moyen d'une à deux semaines. L'évaluation repose sur un croisement rigoureux de données historiques et techniques : orthophotographies, cartes anciennes (notamment la carte de Ferraris), imagerie satellite et données *LIDAR*. L'objectif est de rendre le processus à la fois rapide, fiable et scientifiquement fondé.

Monsieur David Weis poursuit son intervention en détaillant les étapes suivantes de la procédure d'archéologie préventive et les enjeux liés à la gestion des sites classés.

Une fois l'analyse initiale du dossier réalisée, la prochaine étape consiste à déterminer s'il est nécessaire de procéder à un diagnostic archéologique. Dans la majorité des cas, une « levée » rapide permet déjà de conclure à l'absence de risque archéologique, ce qui autorise l'initiateur du projet à démarrer les travaux dans un court délai, généralement quelques semaines après la réception complète du dossier.

Lorsqu'un doute persiste, un diagnostic archéologique peut être requis. Celui-ci peut prendre la forme de tranchées exploratoires ou de prospections géophysiques, permettant de confirmer ou d'infirmer la présence d'éléments archéologiques enfouis. Il convient toutefois de souligner que même si des vestiges sont identifiés, cela ne débouche pas systématiquement sur une fouille.

Dans les cas où une fouille est décidée, le cadre juridique prévoit un délai maximal de six mois pour la réalisation des travaux, sauf en cas de découverte exceptionnelle. L'objectif de ces interventions est de mettre au jour, documenter et prélever les structures et objets significatifs, afin de garantir leur préservation au moins sous forme de documentation scientifique, en particulier lorsque les travaux d'aménagement aboutiront à la destruction définitive du site - ce qui représente environ 95 % des cas.

Monsieur Weis précise que la majorité des sites ne sont pas considérés comme suffisamment exceptionnels pour justifier une conservation intégrale. L'enjeu est principalement de comprendre l'histoire du lieu, et non de systématiquement créer des musées ou d'interrompre durablement les projets. Le message adressé aux porteurs de projets est clair : l'archéologie préventive vise à accompagner, et non à bloquer les initiatives, et s'applique dans un esprit pragmatique.

Il souligne également que, conformément à la nouvelle orientation budgétaire, les fouilles préventives sont désormais entièrement prises en charge par l'État, sauf dans le cadre spécifique des études d'impact environnemental, pour lesquelles les règles européennes imposent que les fouilles soient intégrées dans les mesures de compensation du projet.

Statistiquement, seuls 2 à 3% des dossiers traités aboutissent à des fouilles. Environ 34% donnent lieu à un diagnostic, tandis que dans la majorité des cas, aucune intervention approfondie n'est nécessaire, les éléments recueillis permettant de conclure à l'absence de risques significatifs.

Monsieur Weis insiste enfin sur la rigueur et les délais maîtrisés de traitement des dossiers, grâce à une mobilisation accrue des outils numériques, de l'imagerie satellite (LIDAR, orthophotographies) et de bases de données historiques, ce qui permet une évaluation rapide et précise.

Il conclut en abordant la question des sites classés, précisant que des incompréhensions subsistent auprès des citoyens. Beaucoup estiment à tort qu'un classement interdit toute intervention sur leur propriété. Il rappelle que les travaux sont possibles, sous réserve d'une autorisation ministérielle, et que l'INRA, ou l'INPA pour le volet architectural, accompagne les propriétaires pour adapter leurs projets.

Des avis conjoints sont fréquemment délivrés lorsque les deux dimensions (archéologique et architecturale) sont concernées. Il souligne en outre que nous nous trouvons actuellement dans une phase de transition, au cours de laquelle les anciens classements fondés sur la loi de 1983 sont réévalués à l'aune de la législation de 2022. Cette transition nécessite du temps et un accompagnement renforcé, notamment en raison de la résistance que suscite parfois le classement de nouveaux sites, en particulier par manque d'information. Une meilleure communication et pédagogie à destination des propriétaires concernés constitue donc un chantier essentiel pour les années à venir.

Monsieur Weis aborde ensuite la question du détecturisme, encadrée par la législation actuelle. Il rappelle qu'au Luxembourg, l'usage d'un détecteur de métaux est autorisé, mais strictement sous autorisation préalable du ministère de la Culture. Contrairement à de nombreux pays où cette pratique est totalement interdite, certains États comme le Royaume-Uni, les Pays-Bas ou encore le Luxembourg ont fait le choix de l'autoriser sous conditions précises.

Dans ce cadre, le ministère organise chaque année une formation spécifique, à l'issue de laquelle les participants peuvent solliciter une autorisation individuelle pour pratiquer sur des terrains déterminés. Il précise que l'usage du détecteur est interdit dans les forêts et à proximité des cours d'eau, ces zones étant particulièrement sensibles.

Monsieur Weis évoque des retours d'expérience contrastés. D'un côté, certains utilisateurs de détecteurs agissent de manière responsable et apportent une contribution précieuse à la recherche archéologique, notamment grâce à leur connaissance fine du territoire et à la possibilité de localiser ou identifier de nouveaux sites.

D'un autre côté, des pratiques illégales persistent, avec des individus qui agissent sans autorisation, ce qui engendre des atteintes au patrimoine archéologique, voire à l'environnement. Il mentionne également les risques liés à la découverte de munitions non explosées, notamment dans certaines forêts du nord du pays, où des vestiges du deuxième conflit mondial subsistent encore dans le sous-sol. Cette problématique reste un sujet de préoccupation pour les autorités compétentes.

Monsieur Weis souligne ensuite l'importance des activités de publication, qui constituent également une mission fondamentale de l'INRA. Ces publications, accessibles en ligne sur le site de l'institut, s'adressent aussi bien à un public scientifique spécialisé qu'à un public plus large intéressé par le patrimoine archéologique.

Il mentionne plusieurs projets de recherche en cours, parmi lesquels un projet sur les mardelles, mené en collaboration avec l'Université du Luxembourg. Ces zones humides d'origine généralement anthropique livrent une grande richesse archéologique (artefacts, pollens) et permettent d'approfondir les connaissances sur l'impact historique de l'homme sur son environnement.

Par ailleurs, l'INRA développe des outils innovants, notamment l'usage de l'intelligence artificielle et des images Lidar, dans l'objectif d'identifier de manière automatisée des structures archéologiques, telles que les tumuli. On estime que plus de 4 000 tumuli sont disséminés sur le territoire national, dont une partie reste encore à localiser précisément.

Un autre axe de recherche est celui des études d'ADN anciens, particulièrement pertinentes pour la préhistoire. Ces recherches mettent en évidence des mouvements migratoires précoces, révélant par exemple la présence, au sein d'une même génération, de membres d'une famille établis simultanément au Luxembourg, en Allemagne et en Angleterre.

L'ensemble de ces recherches est mené en partenariat avec de nombreux acteurs, tels que l'Université du Luxembourg, le Musée national d'histoire et d'art, mais aussi plusieurs universités et institutions partenaires de la Grande Région (France, Belgique, Allemagne).

Enfin, M. Weis évoque l'organisation annuelle d'une conférence dédiée à l'actualité de la recherche archéologique au Luxembourg. L'édition précédente a réuni 119 participants issus de 28 institutions, et l'édition en cours enregistre déjà près de 150 inscriptions, témoignant ainsi d'un intérêt croissant pour ces travaux auprès du public spécialisé et du public averti.

Monsieur Weis poursuit son exposé en abordant la question de la valorisation du patrimoine archéologique, mission inscrite explicitement dans la loi de 2022. Il insiste sur la nécessité de renforcer la mise en valeur des sites archéologiques existants, en citant plusieurs exemples concrets comme ceux de Dalheim, Schieren ou encore le Tëttelbierg, qui restent difficilement accessibles ou peu documentés sur place. Bien que certains de ces sites disposent de panneaux explicatifs, ceux-ci sont parfois obsolètes ou insuffisants, et ne permettent pas toujours une bonne compréhension du contexte archéologique.

Il souligne également l'enjeu de rendre accessibles au public les millions d'objets conservés dans les dépôts, dont une grande partie n'est ni exposée, ni intégrée dans une démarche de

valorisation. Selon lui, ces collections présentent un potentiel important qu'il convient de mieux exploiter au cours des prochaines années, en collaboration avec les équipes de l'INRA.

Parmi les défis à venir, il mentionne en priorité le renforcement de la communication grand public. Une stratégie dédiée a été élaborée en début d'année et commence à porter ses fruits, notamment par une présence accrue dans les médias, y compris via des portraits de collaborateurs, dans le but de mieux faire connaître les métiers de l'archéologie – une discipline qui souffre actuellement d'un manque de personnel qualifié au Luxembourg.

Dans cette logique, l'INRA prévoit également de multiplier les activités à destination du public : il déplore que la dernière exposition temporaire consacrée à l'archéologie au Musée national d'histoire et d'art remonte à 2010, et indique que des discussions sont en cours avec la direction du musée pour en organiser de nouvelles. L'institut participera par ailleurs, pour la première fois cette année, aux Journées européennes de l'archéologie, qui se tiendront du 13 au 15 juin, avec un programme varié d'activités. Enfin, les Journées d'actualité de l'archéologie au Luxembourg, organisées les 2 et 3 juillet prochains, suscitent d'ores et déjà un vif intérêt.

Monsieur Weis souligne ensuite l'importance pour l'INRA de renforcer le dialogue avec les acteurs de terrain, qu'il s'agisse des aménageurs, des communes, des architectes ou des bureaux d'études. Il relève que l'institut intervient très souvent en bout de chaîne des procédures administratives, à un moment où les porteurs de projets ont déjà dû faire face à un nombre conséquent de démarches. Dans ce contexte, il reconnaît que la patience des parties prenantes est parfois mise à rude épreuve.

Face à cette réalité, l'idée d'un guichet unique, permettant de simplifier et de centraliser les procédures, est régulièrement évoquée par les interlocuteurs de l'institut. Cette suggestion, selon lui, fait actuellement l'objet d'une réflexion plus large.

Il tient néanmoins à rappeler que la mission de l'INRA consiste à protéger et documenter le patrimoine archéologique, dans le respect des délais fixés. Il ajoute que, dans de nombreux cas, le contact direct avec les acteurs concernés permet de lever les incompréhensions initiales et de créer un réel intérêt pour les découvertes archéologiques. Cette approche pédagogique constitue, selon lui, un levier important pour favoriser l'adhésion du public.

S'agissant plus spécifiquement du classement des sites, Monsieur Weis constate que les procédures en la matière suscitent encore souvent des interrogations, voire des incompréhensions, notamment quant à leur utilité ou à leurs implications concrètes. Pour y répondre, l'institut s'efforce d'intensifier ses efforts d'information et de sensibilisation. Il cite en exemple le cas de Dalheim, où un parcours archéologique est actuellement en préparation sur des parcelles classées. Ce projet vise à permettre au public de découvrir ou d'imaginer les vestiges présents, à travers un dispositif accessible et lisible. Il s'inscrit dans une démarche plus large de valorisation des sites, destinée à mieux faire comprendre l'intérêt du classement et à ancrer la protection du patrimoine dans une logique de transmission et d'appropriation collective.

Monsieur Weis expose que le droit de propriété tel qu'il est en vigueur au Luxembourg constitue un défi récurrent dans le cadre des activités de fouilles archéologiques. En vertu de

ce principe, tout objet mis au jour lors d'une intervention, y compris par un particulier à l'aide d'un détecteur de métaux, appartient au propriétaire du terrain.

Il précise que, dans le cas de découvertes jugées exceptionnelles, l'État peut proposer de racheter les objets concernés, ce qui soulève toutefois la question de la cohérence du système, dès lors que les fouilles préventives sont désormais intégralement financées par les deniers publics.

Il souligne que plusieurs modèles juridiques coexistent en Europe et que cette question mérite une réflexion approfondie, notamment afin de garantir que les découvertes d'intérêt patrimonial majeur puissent effectivement intégrer les collections de l'État.

Il indique que, dans la pratique, les objets sont le plus souvent remis volontairement aux autorités, mais que le cadre légal actuel n'empêche pas un propriétaire de s'y opposer. Ce point fait l'objet de réflexions internes, dans le respect du droit en vigueur et des impératifs de conservation du patrimoine culturel.

Le représentant de l'Institut national de recherches archéologiques (INRA) informe la commission parlementaire des efforts actuellement entrepris en vue d'accroître la transparence et la mise à disposition du public des travaux archéologiques réalisés sous l'égide de l'Institut. À cet effet, l'INRA travaille à la mise en ligne progressive des rapports de fouilles et de diagnostics, en s'inspirant de modèles internationaux, notamment français, permettant une consultation cartographique interactive des données archéologiques (par ex. « Archéozoom »). Cette démarche vise à faciliter l'accès à l'information pour le grand public comme pour les chercheurs.

Il est également précisé que les publications scientifiques et de vulgarisation seront progressivement disponibles au format numérique sur le site de l'INRA, dans un souci d'accessibilité et de diffusion élargie des connaissances.

S'agissant des outils méthodologiques, il est rappelé que les budgets consacrés à l'archéologie préventive sont étroitement liés à l'activité en matière de construction et d'aménagement. Dans un contexte marqué par des incertitudes économiques et une planification difficilement prévisible à moyen terme, l'INRA cherche à mettre en œuvre des méthodes de terrain plus efficaces et économies, telles que le tamisage mécanique, déjà utilisées en France et en Belgique.

Le nombre croissant d'opérateurs archéologiques privés est salué comme un levier de diversification, de spécialisation et de mise en concurrence, favorable à l'optimisation des interventions. Une distinction claire est opérée entre les projets soumis à l'article 4 du cadre légal (archéologie préventive) et ceux intégrés dans une évaluation environnementale stratégique (EIE), impliquant d'autres modalités d'intervention.

L'intervenant souligne que les modalités budgétaires annuelles dont dépend actuellement l'INRA posent un problème dans le cadre de projets d'aménagement s'étalant sur plusieurs années. La création d'un instrument budgétaire pluriannuel - sous forme d'un fonds ou d'une réserve juridique *ad hoc* - permettrait d'améliorer significativement la flexibilité financière de

l’Institut et de mieux synchroniser les interventions archéologiques avec les calendriers des aménageurs.

Dans une perspective complémentaire, la voie du mécénat privé est évoquée comme piste de réflexion à approfondir. Inspiré d’exemples étrangers, notamment britanniques, ce mécanisme pourrait permettre de financer des projets de valorisation, d’exposition ou de conservation du patrimoine.

L’INRA indique par ailleurs être en cours de négociation d’un accord-cadre avec l’Université du Luxembourg, visant à renforcer la recherche scientifique appliquée à partir des données issues des fouilles. Le besoin d’un meilleur rythme de publication, tant dans le champ académique que dans celui de la médiation culturelle, y est souligné.

Enfin, l’intervenant insiste sur la nécessité de revaloriser l’implication des bénévoles dans les activités archéologiques. Si cette pratique était plus répandue par le passé, elle tend aujourd’hui à se raréfier. Quelques exemples demeurent, comme les fouilles encadrées à Nouspelt. Dans une logique d’éducation et de participation citoyenne, l’INRA souhaite encourager à nouveau cet engagement, en particulier chez les jeunes et les étudiants.

Échange de vues

Monsieur André Bauler exprime le souhait que la commission parlementaire puisse, dans la mesure du possible, recevoir un aperçu numérique actualisé des sites archéologiques connus à ce jour sur le territoire national, incluant notamment les tracés des voies romaines identifiées. Il rappelle que si certains de ces itinéraires figurent déjà dans les manuels scolaires, de nouveaux segments ont été découverts au fil des années, ce qui justifie une mise à jour des données disponibles. Il souligne par ailleurs que plusieurs sites non encore fouillés sont néanmoins répertoriés comme présentant un intérêt archéologique avéré, et qu’une telle vue d’ensemble permettrait de mieux évaluer la richesse du patrimoine existant.

Il mentionne enfin que les voies romaines sont souvent bordées de nécropoles ou d’anciens lieux d’habitation où, en particulier dans le nord du pays, des découvertes comme des pièces d’or témoignent des troubles ayant marqué le III^e siècle, période associée à la désintégration progressive de l’Empire romain.

Monsieur Franz Fayot (LSAP) revient sur deux aspects soulevés lors de la présentation : d’une part, la valorisation des sites archéologiques, et d’autre part, le régime juridique applicable aux découvertes archéologiques.

Il souligne tout d’abord le potentiel touristique que représenteraient certains sites remarquables, comme celui de Vichten, connu notamment pour ses fresques restaurées, ou encore les vestiges du château de Mansfeld. Dans un contexte où le Luxembourg attire un nombre croissant de visiteurs, il estime qu’une mise en valeur cohérente et qualitative de ces sites constituerait un véritable atout, tant pour la préservation du patrimoine que pour l’attractivité du pays.

Il s'interroge ensuite sur le régime de propriété actuellement en vigueur, selon lequel les objets archéologiques découverts sont considérés comme des accessoires du terrain et appartiennent donc au propriétaire du sol. Il remet en question la pertinence de cette règle, en soulignant que ces objets revêtent une valeur historique et patrimoniale collective, et devraient, à ce titre, être considérés comme des biens communs relevant du domaine public. Il suggère d'examiner la possibilité d'instaurer un régime dérogatoire, inspiré par exemple du modèle français, qui confère à l'État la propriété des objets trouvés.

En réponse, Monsieur le Ministre confirme que la valorisation de certains sites constitue une priorité. Des démarches sont engagées pour les sites de Schieren, Dalheim et Echternach (site dit de la Petite Marquise). Une étude de faisabilité sera lancée en 2025 pour le site de Schieren. Le projet d'Echternach est quant à lui déjà en bonne voie, avec une collaboration active entre la commune, l'INRA, l'INPA et les services du ministère du Tourisme. L'objectif est de rendre ces sites accessibles au public et de les intégrer à une démarche cohérente de valorisation culturelle et touristique.

Sur la question du droit de propriété, un représentant du ministère rappelle que plusieurs approches coexistent en Europe. Le modèle luxembourgeois, proche de celui des Pays-Bas ou du Royaume-Uni, repose sur une logique d'acquisition par l'État des objets jugés remarquables. Ce système favorise la déclaration volontaire des découvertes par les particuliers. À l'inverse, le modèle français, plus strict, attribue automatiquement à l'État la propriété des objets trouvés, mais tend à décourager les déclarations. Une modification du régime actuel supposerait une réflexion approfondie, notamment au regard des implications juridiques et constitutionnelles, ainsi que d'un éventuel avis du Conseil d'État.

Madame Octavie Modert (CSV) formule trois observations ponctuelles :

- Elle revient d'abord sur le site de Dalheim, en rappelant qu'un masterplan avait été élaboré sous sa responsabilité ministérielle, prévoyant notamment un centre d'accueil, une couverture fixe des vestiges et une mise en valeur cohérente du site. Ce projet n'ayant pas été poursuivi, elle se réjouit que le ministère explore aujourd'hui de nouvelles options. Elle souhaite savoir si l'étude en cours s'inspire toujours du plan initial ou s'oriente vers un autre concept, et souligne l'importance patrimoniale de Dalheim, qui mérite une valorisation à la hauteur de son intérêt historique.
- Abordant ensuite la question du site dit « Petite Marquise » à Echternach, Madame Modert s'interroge sur le rôle que l'État entend y jouer. Elle considère qu'il ne saurait s'agir d'un projet à portée exclusivement communale, compte tenu de la symbolique et de la valeur patrimoniale du lieu.
- Enfin, elle salue l'intention de relancer des campagnes de fouilles associant des bénévoles. Elle rappelle le succès rencontré par les initiatives similaires mises en œuvre dans le passé, qui avaient permis de renforcer le lien entre les citoyens - et en particulier les jeunes - et l'histoire, le patrimoine et l'identité culturelle du pays.

Monsieur le Ministre répond que, s'agissant du site de Dalheim, une étude de faisabilité a récemment été lancée afin d'examiner les différentes options de valorisation. Parmi les enjeux identifiés figurent la reconnexion des différentes zones du site actuellement séparées par une route, ainsi que les impératifs de sécurité. Il évoque également la nécessité d'acquérir

certaines parcelles pour permettre l'extension des recherches archéologiques. Quant à la structure en bois actuellement installée sur le théâtre antique, elle avait été conçue comme provisoire. Des réflexions sont en cours pour intégrer l'ancienne grange rénovée dans une approche globale d'aménagement du site.

Concernant le site de la « Petite Marquise », le Ministre informe que les discussions sont déjà bien avancées. Il souligne toutefois que la mise en œuvre du projet requiert encore une clarification du rôle et des responsabilités des différentes parties prenantes : l'État, la commune, les institutions patrimoniales et les acteurs touristiques. Il assure qu'une présentation complète pourra être soumise à la Chambre dès que ces aspects auront été finalisés.

Madame Djuna Bernard (déi gréng) s'interroge sur les modalités de gestion budgétaire des opérations archéologiques dans le cadre du nouveau dispositif introduit par la loi du 10 avril 2025 modifiant la loi du 25 février 2022 relative au patrimoine culturel. Elle rappelle que la fiche financière annexée au projet de ladite loi prévoyait une enveloppe de 3,5 millions d'euros pour assurer la prise en charge intégrale des frais liés aux fouilles archéologiques préventives.

Compte tenu de la montée en charge progressive du mécanisme, elle souhaite savoir si un crédit non limitatif est envisagé ou si, à défaut, certains projets pourraient être différés à l'exercice budgétaire suivant en cas de dépassement de l'enveloppe initiale. Elle insiste sur l'importance d'assurer une continuité dans l'application de la loi, particulièrement à ce stade de mise en œuvre, afin d'éviter que l'épuisement des crédits ne bloque des interventions pourtant indispensables.

Un représentant du ministère précise qu'un exercice prévisionnel a été réalisé sur la base des diagnostics archéologiques déjà menés, permettant de fixer un budget aussi réaliste que possible. Il reconnaît néanmoins que la découverte d'un site d'envergure pourrait justifier un dépassement ponctuel des prévisions. Il admet également que la logique annuelle du budget constitue une contrainte, notamment dans le cadre de projets d'aménagement s'étalant sur plusieurs années. Des solutions sont actuellement à l'étude pour introduire davantage de flexibilité, notamment par la mise en place éventuelle d'un fonds à caractère pluriannuel.

En réponse à une question de terminologie de Madame Bernard visant les critères permettant de qualifier un site d'« exceptionnel », et donc de justifier sa conservation intégrale, un représentant du ministère précise qu'il n'existe pas de définition juridique stricte, la décision reposant sur une évaluation scientifique conduite par les archéologues responsables du site. Cette appréciation tient compte de plusieurs facteurs, tels que la valeur patrimoniale, la rareté, l'état de conservation et la singularité des vestiges. Il cite à titre d'exemple la villa romaine de Schieren, dont les peintures murales justifient une conservation complète, contrairement à d'autres découvertes plus ordinaires.

Enfin, en réponse à une question relative aux capacités de stockage des objets archéologiques, dont le nombre est aujourd'hui estimé à plus de cinq millions, Monsieur le Ministre reconnaît que la saturation des espaces de conservation devient un enjeu critique. Il confirme qu'une réflexion est engagée en vue d'étendre ou de renforcer les infrastructures existantes.

3. Situation de la gouvernance au sein du MUDAM (*demande de mise à l'ordre du jour - sensibilité politique "déi gréng" - 1^{er} avril 2025*)

Monsieur le Président introduit le troisième point inscrit à l'ordre du jour, à la demande de la sensibilité politique *déi gréng*, relatif à la situation de la gouvernance au sein du MUDAM. Il donne la parole à Madame Bernard pour présenter la demande de sa sensibilité politique.

Madame Djuna Bernard explique que sa sensibilité a souhaité inscrire ce point à l'ordre du jour à la suite d'une série d'articles de presse évoquant des dysfonctionnements internes au sein du MUDAM. Bien que Monsieur le Ministre ait déclaré, plus tôt dans la matinée sur les ondes de la radio, qu'aucune nouvelle information ne serait disponible, elle estime que plusieurs éléments récents - tels que la démission de l'ancien président du conseil d'administration (Conseil), la désignation de son successeur, et la commande d'un audit externe - constituent bel et bien des développements significatifs. Elle regrette que la commission parlementaire ait jusqu'à présent dû se contenter d'informations issues des médias, et considère que les membres de la Chambre doivent pouvoir être informés de manière complète et directe par le Gouvernement.

Elle revient sur la démission de Monsieur Majerus, ancien président du Conseil du MUDAM, intervenue en janvier 2025, et rappelle que la réponse de Monsieur le Ministre à sa question parlementaire y relative¹ évoquait des problèmes internes de gouvernance ayant conduit à ce départ.

Elle note toutefois que cette version diverge de celle précédemment relayée par Monsieur le Ministre dans des médias, laquelle laissait entendre que ce départ avait été attribué à des raisons personnelles.

L'oratrice évoque l'existence d'un courrier adressé par Monsieur Majerus au Ministre, dans lequel il exposerait les motifs de sa démission de la présidence du Conseil du MUDAM. Elle souligne qu'au moins une journaliste a déjà eu accès à ce document et demande s'il pourrait, dans un souci de transparence, être également mis à la disposition des membres de la commission parlementaire.

Elle s'interroge par ailleurs sur l'audit commandité par le Conseil du MUDAM : quel en était le mandat précis, quelles en sont les conclusions, et dans quelle mesure ces dernières confirment, contredisent ou nuancent les éléments relayés dans la presse, notamment :

- une présence jugée insuffisante de la direction sur place,
- des tensions internes entre départements,
- un climat de travail délétère,
- des soupçons de favoritisme dans le choix de prestataires et de collaborateurs,
- un manque de transparence en matière budgétaire et programmatrice.

L'oratrice estime que si ces éléments s'avèrent fondés, ils révèlent des carences structurelles importantes. Elle souhaite dès lors que la commission parlementaire puisse accéder à l'audit, ainsi qu'à la stratégie que le Conseil entend mettre en œuvre pour y remédier. Elle insiste sur

¹ Question Parlementaire n°227 : <https://www.chd.lu/fr/question/28746>

la nécessité, pour la Chambre, de pouvoir suivre les mesures adoptées, afin d'assurer une gouvernance plus saine et durable de cette institution culturelle nationale.

Monsieur le Ministre remercie Madame Bernard pour avoir pris l'initiative d'inscrire ce point à l'ordre du jour, permettant ainsi de dresser un état des lieux de la situation au sein du MUDAM et d'informer la commission parlementaire de manière directe, transparente et circonstanciée.

Monsieur le Ministre tient d'emblée à rappeler que le MUDAM bénéficie d'un rayonnement international notable, qui en fait un acteur culturel reconnu bien au-delà des frontières luxembourgeoises. Il souligne l'importance qu'attache le Gouvernement à garantir un environnement de travail stable, respectueux et bien structuré au sein de cette institution culturelle d'envergure. Il affirme que les difficultés rencontrées ces derniers mois sont prises très au sérieux, et qu'il existe bel et bien un besoin d'ajustements, tant au niveau structurel qu'organisationnel.

Cela étant, l'orateur tient également à exprimer son soutien à l'équipe actuelle du musée, et en particulier à sa direction. Il précise qu'il ne partage pas certains jugements à l'emporte-pièce diffusés dans la presse, ni le ton parfois excessivement critique adopté à l'égard de l'institution et rejette une partie des accusations formulées. Il reconnaît toutefois que des tensions internes peuvent survenir dans toute structure aussi dynamique et pluridisciplinaire qu'un musée, où se côtoient profils administratifs, artistiques et techniques. L'enjeu, insiste-t-il, réside dans la manière dont une institution fait face à de telles situations.

À ce titre, il salue les démarches déjà entreprises par le MUDAM pour répondre aux défis identifiés. Il rappelle que le Conseil a mandaté, en septembre 2024, un cabinet externe en vue d'établir un état des lieux. L'orateur précise qu'il ne s'agit donc pas d'un audit au sens strict, mais bien d'une analyse visant à mieux comprendre les dynamiques internes, le fonctionnement des équipes, la répartition des responsabilités et la coordination entre services. L'objectif de cette démarche n'était pas de désigner des responsables d'éventuelles disfonctionnements, mais de fournir une base solide pour des améliorations structurelles.

Monsieur le Ministre précise que ce processus a été pleinement soutenu par le ministère, et qu'il revient désormais au Conseil et à la direction d'examiner les conclusions de cette mission. La restitution du rapport a eu lieu récemment, mais l'intérim à la présidence du Conseil a retardé la mise en œuvre d'éventuelles mesures. Avec la nomination de Monsieur Olinger, le 14 mars 2025, les conditions sont désormais réunies pour avancer concrètement, avec l'accompagnement étroit du ministère.

En conclusion, Monsieur le Ministre insiste sur l'importance d'un engagement constructif de toutes les parties prenantes afin d'assurer un fonctionnement transparent et efficace du MUDAM, tout en préservant sa réputation et son rôle central dans le paysage culturel luxembourgeois.

Madame Beryl Bruck, vice-présidente et membre du Conseil du MUDAM depuis juillet 2023, rappelle que le musée a acquis le statut d'établissement public au début de l'année 2024. Elle indique qu'à la fin de l'année 2023 et au début de 2024, plusieurs signalements ont été portés à la connaissance au Conseil, par l'intermédiaire de son président. Elle précise que les

personnes concernées ne se sont pas directement adressées au Conseil, mais que leurs préoccupations lui ont été rapportées par intermédiaire du président du Conseil.

Afin de mieux appréhender la situation interne, trois membres du Conseil ont rencontré individuellement les cinq responsables de départements constituant l'équipe de management (« Management Team ») (curateurs, publics, communication, finances et mécénat). Ces échanges ont permis de constater qu'il n'existait pas un climat généralisé de chaos, mais qu'un certain nombre de dysfonctionnements organisationnels et de tensions étaient bien présents - notamment au niveau du fonctionnement transversal de l'équipe de management, de la répartition des responsabilités et de la communication interne.

Face à ces constats, le Conseil a formulé un ensemble de recommandations à l'attention de la direction. Les deux premiers signalements formels, cette fois par écrit, ont ensuite été reçus en juin 2024. Par la suite en juillet 2024 une médiation a été engagée, avec l'appui du service psychosocial de la fonction publique, afin d'accompagner le dialogue, en particulier entre la direction du musée et la présidence du Conseil.

Conscients de la complexité de la situation, les membres du Conseil ont décidé, lors de leur réunion de septembre 2024, de faire appel à un cabinet externe, afin de réaliser un état des lieux approfondi sur le fonctionnement interne du musée. L'objectif n'était pas de rechercher des responsabilités individuelles, mais bien d'obtenir une analyse professionnelle sur l'organisation, la communication et la gestion au sein de l'établissement.

Le rapport de ce cabinet a été présenté le 19 décembre 2024 au Conseil et à la direction, puis le 20 janvier 2025 à l'équipe de management ainsi qu'à la représentante de la délégation du personnel. Le lendemain, le président du Conseil a présenté sa démission. Madame Bruck a alors assumé la présidence par intérim.

Dans un esprit d'apaisement et de continuité, le Conseil a tenu à exprimer sa reconnaissance aux équipes du musée pour leur implication dans le processus d'analyse. Il a également réaffirmé que les préoccupations exprimées par le personnel ont été entendues, et manifesté sa volonté de construire, en concertation avec celui-ci et avec le nouveau président nommé le 14 mars 2025, une feuille de route concrète visant à répondre aux défis identifiés. Plusieurs réunions de travail ont d'ores et déjà eu lieu, ainsi que des échanges avec les représentants du personnel.

Madame Bruck tient à souligner que le document réalisé par le cabinet externe constitue bien un état des lieux et non un audit au sens strict, et que celui-ci confirme l'existence de tensions liées notamment à une répartition peu claire des missions et à un déficit de communication interne.

Monsieur Jean-Paul Olinger, président du Conseil du MUDAM, remercie la commission parlementaire pour l'opportunité de s'exprimer afin de faire le point sur la situation et d'apporter des précisions sur des éléments largement relayés dans la presse.

Il souligne d'emblée l'honneur que représente pour lui sa récente nomination, le 14 mars 2025, à la présidence du Conseil d'une institution culturelle aussi prestigieuse que le MUDAM, dont l'architecture, la programmation et le rayonnement international en font un acteur majeur de la

scène artistique européenne. Il rappelle que le musée reste une structure dynamique, qui attire un large public et bénéficie d'un écho très positif, tant au Luxembourg qu'à l'étranger, comme en témoignent les expositions actuelles et les événements récents ayant rassemblé plusieurs milliers de visiteurs.

Sitôt entré en fonction, Monsieur Olinger a entamé une série de rencontres avec les différentes parties prenantes du musée, notamment une réunion avec l'équipe de management le 2 avril, des entretiens individuels avec les membres du Conseil, une réunion avec la délégation du personnel et une autre avec l'ensemble des collaborateurs. Ces échanges lui ont permis de constater que les tensions évoquées publiquement ne sont pas généralisées et que la situation doit être nuancée. Des constats ont certes été posés, mais ceux-ci s'inscrivent dans un processus d'analyse déjà engagé depuis plusieurs mois par le Conseil. Dans ce cadre, le Conseil s'est déjà réuni à plusieurs reprises et poursuivra ses travaux au cours des prochaines semaines, dans le but d'accompagner la direction dans les démarches engagées. À ce titre, il a mené des échanges approfondis et constructifs, tant avec les membres de l'équipe management qu'avec la direction elle-même.

Il salue le travail préliminaire accompli par le Conseil avant sa nomination et confirme que plusieurs chantiers sont désormais engagés. Il s'agit notamment de revoir et clarifier la vision stratégique, la mission et les valeurs du musée, en se basant notamment sur le document « vision MUDAM 2028 » élaboré par la direction. Ce document devra être examiné par le Conseil et aligné avec les grandes orientations de la politique culturelle nationale. Il souligne par ailleurs la richesse que constitue la diversité des profils représentés au sein du Conseil, qui réunit des expertises en gouvernance, en gestion culturelle, en droit ou en conservation des collections.

Afin de renforcer la gouvernance tout en respectant la répartition des responsabilités, le Conseil entend accompagner la direction dans la mise en œuvre de mesures concrètes, à travers la mise en place de plusieurs groupes de travail. Ces groupes traiteront des thématiques prioritaires identifiées dans l'état des lieux établi fin 2024.

Il est précisé que le droit d'initiative et de décision varie selon les sujets abordés : les questions de gouvernance relèvent principalement des compétences du Conseil, tandis que les choix de programmation artistique relèvent des prérogatives de la direction. Sur ces derniers points, le Conseil peut être consulté s'il en est fait la demande, mais il n'intervient pas de manière décisionnelle.

Monsieur Olinger insiste sur l'importance d'une collaboration étroite entre les différents acteurs du MUDAM, fondée sur une communication fluide, un climat de confiance réciproque et un leadership renforcé. Il réaffirme la volonté du Conseil de promouvoir une gouvernance apaisée, transparente et compréhensible.

L'un des objectifs prioritaires est de structurer davantage le fonctionnement interne du musée, en l'ancrant dans une documentation claire et partagée. Cette démarche est d'autant plus nécessaire que le MUDAM a connu, depuis sa création, plusieurs changements de direction et une rotation importante de son personnel.

Il souligne également la nécessité de moderniser certains outils internes, notamment ceux liés à la gestion comptable et à la gestion des collections. L'ensemble de ces éléments fait actuellement l'objet d'un travail conjoint avec la direction.

Monsieur Olinger insiste particulièrement sur l'importance de renforcer le leadership interne et de consolider le rôle de chacun dans l'organisation. Il s'agit de garantir aux équipes non seulement l'autonomie, mais aussi les conditions de travail nécessaires pour exercer pleinement leurs missions.

Il précise que les enjeux de communication, de confiance et de collaboration ont été clairement identifiés comme prioritaires, et qu'ils ont été abordés de manière explicite dès les premières rencontres avec le personnel.

Enfin, il conclut en saluant la qualité des expositions actuelles, les échanges internationaux actifs ainsi que la reconnaissance médiatique dont bénéficie le musée. Tous ces éléments témoignent, selon lui, de la vitalité de l'institution et de l'engagement professionnel des équipes.

Échange de vues

En répondant à la première question soulevée par Madame Bernard relative à la nature et aux raisons ayant motivé le recours à un état des lieux, Monsieur le Ministre rappelle que cette démarche est née d'un constat partagé : certaines critiques récentes à l'encontre du MUDAM méritent d'être prises au sérieux, en particulier celles mettant en lumière des dysfonctionnements liés à l'organisation et à la communication interne. Cela étant, il tient à nuancer les débats publics récents, en soulignant que la tonalité très négative adoptée dans certaines prises de position ne reflète ni le travail de qualité accompli par les équipes du MUDAM, ni les valeurs que l'institution défend.

L'orateur précise que l'initiative de cette analyse externe revient au Conseil, qui a agi de manière responsable en mandatant une évaluation visant à objectiver la situation. Il ne s'agissait pas d'un audit au sens strict, mais bien d'un état des lieux portant sur la répartition des rôles, les canaux de communication interne et les dynamiques organisationnelles. Le rapport résultant de ce travail est désormais disponible et sera analysé en profondeur par le Conseil, en vue d'orienter les décisions à venir pour renforcer la gouvernance et garantir le bon fonctionnement durable du musée.

S'agissant des allégations relayées dans les médias faisant état d'un climat de travail toxique, le Ministre indique qu'il ne partage pas cette appréciation. Il rappelle que le MUDAM s'appuie sur une équipe de professionnels compétents, investis et reconnus dans leur domaine, et estime qu'il serait injuste de dévaloriser leur engagement à travers des généralisations hâtives. Des tensions peuvent certes survenir dans toute organisation vivante et plurielle, mais elles doivent être abordées avec mesure et discernement.

En ce qui concerne la supposée faible présence de la directrice au sein de l'établissement, le Ministre souligne que sa fonction comporte également une mission importante de représentation à l'étranger, dans une logique de rayonnement international du musée, de construction de partenariats et de mise en réseau. Il rappelle toutefois que cela doit s'inscrire dans un équilibre avec sa présence au sein du musée.

À propos des soupçons de favoritisme, Monsieur le Ministre informe la commission parlementaire que la directrice a apporté des clarifications tant au ministère qu'au Conseil, niant toute forme de népotisme.

S'agissant de la demande d'accès à la lettre de démission de l'ancien président du Conseil Monsieur le Ministre précise qu'il s'agit d'une correspondance personnelle qui lui a été directement adressée et que son auteur avait souhaité qu'elle ne soit pas publiée, un choix que Monsieur le Ministre veut respecter. Il ajoute que dans cette lettre, Monsieur Majerus mentionne avoir rédigé un document plus détaillé d'une quarantaine de pages, dans lequel il expose sa propre analyse de la situation au sein du MUDAM. Il y indique aussi avoir partagé ce document avec les membres du Conseil.

Monsieur le Ministre souligne que ce document ne constitue pas une pièce officielle du Conseil du MUDAM et qu'il n'en a pas eu connaissance dans le détail. Il n'est donc pas en mesure d'en commenter le contenu précis.

S'agissant enfin de la possibilité de rendre public le rapport d'état des lieux commandité par le Conseil, l'orateur exprime ses réserves. Il rappelle qu'il s'agit d'un document interne, contenant des éléments confidentiels et des données personnelles, dont la divulgation risquerait de nuire à la sincérité des échanges et au bon déroulement du processus de réorganisation. Il plaide pour que le Conseil, désormais pleinement constitué, puisse poursuivre ses travaux dans un climat de sérénité, en étroite concertation avec la direction et les équipes du musée.

Pour conclure, Monsieur le Ministre propose qu'un point d'étape soit inscrit à l'ordre du jour de la commission parlementaire dans un délai de six mois. Cette réunion permettrait au président du Conseil, accompagné de la vice-présidente ou d'autres membres, de présenter l'état d'avancement des mesures prises en réponse aux constats formulés, ainsi que les premières évolutions concrètes.

Monsieur le Président de la commission parlementaire prend note de cette proposition et confirme qu'une nouvelle réunion pourrait être prévue vers la fin de l'année.

Monsieur Marc Baum remercie les différents intervenants pour les éclaircissements apportés et procède à un résumé des éléments présentés. Selon lui, la situation actuelle semble se décomposer en deux volets distincts :

- d'une part, des tensions relationnelles entre la direction du MUDAM et la présidence du Conseil, ayant donné lieu à une médiation menée par le service psychosocial de la fonction publique ;
- d'autre part, des difficultés internes signalées par des membres du personnel, parmi lesquelles figure notamment une dégradation des relations au sein de l'équipe des cadres dirigeants.

Il avance l'hypothèse que les conclusions soulevées dans analyse organisationnelle du musée ont pu jouer un rôle déterminant dans la décision de démission de l'ancien président du Conseil.

S'il reconnaît de la volonté affichée par le Conseil et Monsieur le Ministre d'aborder ces problématiques avec le recul et la sérénité nécessaires, il réaffirme pleinement le bien-fondé

de la demande formulée par Madame Bernard tendant à obtenir l'accès audit document. Il considère que la Chambre des Députés, en sa qualité de premier pouvoir constitutionnel, dispose d'une pleine légitimité à être informée de manière complète et transparente.

À cet égard, Il rappelle que, dans le cadre de leur mission de contrôle, les députés jouissent d'un droit constitutionnel d'accès aux documents détenus par les administrations publiques², principe consacré par la jurisprudence de la Cour administrative³, laquelle a expressément rejeté l'idée qu'un député puisse être assimilé à un tiers dans l'analyse du droit d'accès aux documents administratifs⁴. En tant qu'organe de l'État, il est considéré comme un confident nécessaire, au même titre que les membres du Gouvernement ou les fonctionnaires. Ainsi, en vertu de leur mission de contrôle, les députés ont, en principe, un droit d'accès aux documents détenus par les ministères, sous réserve des exceptions légalement justifiées⁵.

Il souligne en outre que des extraits du rapport semblent avoir été divulgués à la presse, alors même que la commission parlementaire n'en a toujours pas été destinataire, ce qu'il juge regrettable dans la mesure où cela entrave l'exercice effectif du contrôle parlementaire.

Enfin, il invite le gouvernement à se prononcer sur deux questions d'analyse :

- Les dysfonctionnements constatés trouvent-ils leur origine dans l'arrivée de la nouvelle direction, ou s'inscrivent-ils dans un héritage plus ancien de pratiques internes devenues inadaptées aux enjeux actuels du musée ?
- Le changement de statut du MUDAM, devenu établissement public depuis le 1^{er} janvier 2024, a-t-il contribué à agraver ces tensions, ou la situation actuelle s'est-elle développée indépendamment de cette évolution juridique ?

²*Article 75 de la Constitution :*

« Aux fins d'exercer les missions prévues à l'article 62, la Chambre des Députés peut :

1° demander la présence d'un ou de plusieurs membres du Gouvernement ;
2° adresser au Gouvernement des questions et interpellations auxquelles le Gouvernement est tenu de répondre ;
3° requérir de la part du Gouvernement tous informations et documents ;
4° adopter une motion de confiance ou de censure à l'égard du Gouvernement.

L'exercice de ces prérogatives est organisé par le Règlement de la Chambre des Députés. »

³ *Cour administrative, arrêt du 26 janvier 2021 (n° 44997C du rôle) :*

Dans son arrêt du 26 janvier 2021 (n° 44997C du rôle), la Cour administrative a dégagé que le Luxembourg est un État démocratique, placé sous le régime de la démocratie parlementaire et du principe fondamental de l'État de droit. Ainsi, un député, en tant qu'élu au suffrage universel, représentant de la Nation, jouit, en vertu de sa mission permanente de contrôle de l'exécutif, du droit d'accès à des documents détenus par l'administration, sauf exceptions légitimement prévues, dès lors que cet accès sert précisément l'exercice de sa mission de contrôle. Dans la mesure où le député indique avec précision l'objectif de sa démarche, la Cour a retenu, sur la base de l'ensemble de ces principes, le droit, en principe, pour le député d'accéder aux documents par lui sollicités. Texte intégral de l'arrêt disponible à l'adresse suivante : <https://ja.public.lu/40001-45000/44997C.pdf>.

⁴ *Ibid.* :

Dans ledit arrêt, la Cour estima qu'en vertu de sa mission de contrôle, un député ne pouvait être considéré comme un tiers aux contrats et conventions conclus entre l'État et RTL Group, mais devait être regardé comme un organe intérieur à l'une des personnes contractantes. La clause de confidentialité invoquée ne pouvait, dès lors, lui être opposée en tant que telle. Toutefois, du fait de son droit d'accès, le député, en tant qu'organe de l'État, était appelé à devenir un confident nécessaire, tenu de respecter à son tour la clause de confidentialité, à l'instar des membres du Gouvernement, des fonctionnaires ayant connaissance des contrats et conventions en raison de leur fonction, ainsi que des organes de la personne contractante y ayant légitimement accès.

⁵ Les deux phrases dernières phrases du paragraphe constituent une précision rédactionnelle du secrétariat de la commission, destinée à faciliter la compréhension.

Monsieur le Ministre répond tout d'abord sur le fond à la question de la nature du document en question. Il réaffirme que l'analyse ne constitue en aucun cas un audit formel. Il souligne que cette démarche n'a pas suivi les méthodologies rigoureuses ni les critères définis qui caractérisent un audit. Il s'agissait ici d'un exercice qualitatif d'analyse de la situation existante, visant à comprendre le fonctionnement interne, les procédures de communication et la répartition des responsabilités au sein de l'établissement. Le document n'attribue pas de responsabilités individuelles, ne procède pas à une évaluation de performance, et n'a pas vocation à tirer des conclusions en termes de faute ou de manquement.

Un représentant du Conseil du MUDAM précise que l'état des lieux repose principalement sur des entretiens qualitatifs, menés sans cadre méthodologique strict. Il qualifie l'approche de plus générale et moins approfondie qu'un audit formel, tout en reconnaissant son utilité pour dégager des pistes de réflexion.

Il met cependant en garde contre les risques liés à une diffusion publique de ce document, conçu dans un esprit de confidentialité. Celui-ci contient des données personnelles et n'a pas été rédigé en vue d'une publication. Une telle divulgation pourrait porter atteinte à la sincérité des propos recueillis et compromettre la réalisation future d'exercices similaires dans d'autres institutions publiques.

Monsieur le Président de la commission parlementaire souligne que la question soulevée par Monsieur Baum - à savoir si le document peut être transmis à la commission parlementaire - mérite un examen approfondi. Étant donné la présence de déclarations personnelles et de données à caractère personnel, sa communication soulève des enjeux en matière de protection des données. Par ailleurs, s'il s'agit d'un document de travail ou d'un état des lieux provisoire, la situation est d'autant plus délicate. Ne pouvant se prononcer en toute connaissance de cause, l'intervenant propose de clarifier le cadre juridique applicable avant de statuer sur l'accès à ce document.

Monsieur Franz Fayot, tout en prenant acte des réserves exprimées quant à la confidentialité du document, estime qu'une transmission aux députés serait envisageable sous la forme d'une version expurgée. Celle-ci pourrait garantir l'anonymat des personnes ayant été entendues, en supprimant toute donnée permettant leur identification. Il considère qu'il est dans l'intérêt légitime de la Chambre d'avoir accès aux constats et recommandations formulés, sans nécessairement disposer de l'ensemble des détails identifiants.

Monsieur le Ministre réaffirme que la Chambre constitue le premier pouvoir de l'État, il précise toutefois que le document en question a été établi à l'initiative du Conseil qu'il considère comme l'organe compétent et légitime pour en faire usage. Il rappelle que ce CA a été récemment renouvelé, qu'il regroupe des représentants de l'État, de la société civile, et qu'il dispose de la pleine confiance du gouvernement. Il estime qu'il revient à cette instance de prendre le temps nécessaire pour examiner sereinement le document, en analyser le contenu, établir un état des lieux précis et procéder à une évaluation approfondie.

Il indique qu'une fois cette analyse conduite de manière approfondie et en toute indépendance par le Conseil, un retour pourra être effectué devant la Chambre dans un délai de six mois. À cette échéance, un état des lieux complet pourra être présenté, accompagné de recommandations concrètes. Il souligne que cette démarche s'inscrit dans une logique de

responsabilité, visant à renforcer durablement la gouvernance de l'institution concernée et à préparer, avec rigueur et transparence, les orientations à venir.

S'agissant de l'origine des tensions, les représentants du Conseil indiquent que, selon les premières observations, les difficultés ne semblent pas être directement liées au passage du MUDAM au statut d'établissement public. Ils estiment plutôt que la croissance et la transformation progressive de l'institution, tant en matière de programmation, de rayonnement que de volume de personnel, ont mis en lumière des besoins accrus de structuration, de clarification des rôles, et de modernisation des procédures internes. Le manque de formalisation de certains processus - parfois restés implicites ou transmis oralement - a pu favoriser l'émergence de tensions au sein d'équipes aux profils et aux attentes très variés.

Dans ce contexte, les représentants du Conseil soulignent que la diversité des profils - entre collaborateurs présents de longue date et nouveaux venus, entre personnes issues du milieu culturel luxembourgeois et experts internationaux - peut engendrer des tensions ou des malentendus, en particulier lorsque les procédures ne sont pas suffisamment formalisées ou partagées. Ils insistent dès lors sur l'importance d'une communication interne claire et structurée, ainsi que sur la nécessité de consolider les processus, notamment pour faire face aux changements d'effectifs, fréquents dans le secteur culturel international.

Ils concluent en affirmant que les difficultés rencontrées sont surmontables. Les travaux en cours au sein des groupes de travail visent précisément à répondre à ces enjeux de manière pragmatique, à l'aide de méthodes claires, efficaces et adaptées aux réalités du fonctionnement quotidien de l'institution.

Monsieur le Ministre note que le document en question a bien été transmis aux autorités compétentes. Toutefois, il assume pleinement la position selon laquelle ce document doit, dans un premier temps, être examiné en interne, sous la responsabilité du Conseil. Il rappelle que les thématiques abordées y sont connues, qu'elles font déjà l'objet de discussions approfondies, et qu'il convient désormais de les traiter de manière structurée et responsable.

Il souhaite cependant soulever une question de fond : celle de la réelle valeur ajoutée qu'apporterait une publication immédiate de ce document. Il relève que celui-ci contient des éléments à caractère personnel, ainsi que des informations internes sensibles. Il exprime dès lors des réserves quant à l'opportunité d'une diffusion publique, estimant qu'une telle démarche risquerait de desservir l'institution plus qu'elle ne la servirait.

Dans cette perspective, Monsieur le Ministre formule une proposition claire : il s'agirait de laisser au Conseil - instance à laquelle ce document a été commandé, et qui est statutairement chargée de veiller à la gouvernance et à la stratégie de l'établissement - le temps nécessaire pour en assurer une analyse approfondie. Il suggère ainsi de permettre à ce conseil, sous la conduite de son nouveau président et avec les membres dûment désignés, de travailler en toute sérénité pendant une période de six mois.

Au terme de cette période, un premier bilan pourra être présenté, permettant d'évaluer de manière objective si les mesures prises vont dans la bonne direction. Monsieur le Ministre insiste sur le fait qu'il n'y aurait guère de sens, selon lui, à engager dès maintenant un débat

public sur un document de nature strictement interne, dont la diffusion immédiate ne contribuerait que très marginalement à l'amélioration de la situation.

Il souligne que ce type de difficultés n'est pas propre au MUDAM, mais se retrouve également dans d'autres établissements publics et administrations. Il appartient, dans ce cadre, à chacun de prendre ses responsabilités. Il conclut en réaffirmant que cette position ne relève en rien d'une volonté d'opacité, mais traduit au contraire une démarche réfléchie et responsable, fondée sur le respect des procédures, des personnes concernées et de l'intérêt de l'institution.

Madame Djuna Bernard tient à exprimer sa vive déception face à la position exprimée par le Ministre. Elle rappelle que ce dernier a déclaré publiquement, le matin même à la radio, que la Chambre dispose d'un droit fondamental à l'information. Or, selon elle, ce droit implique également l'accès au document évoqué, lequel entre pleinement dans le champ de compétence du Parlement dans le cadre de sa mission constitutionnelle de contrôle de l'action gouvernementale.

Elle souligne que les députés bénéficient d'un droit constitutionnel d'accès aux documents administratifs, droit confirmé par la jurisprudence, notamment par « l'arrêt Clement⁶ ». Elle annonce, à ce titre, son intention de déposer formellement une demande d'accès à ce document, sur la base des dispositions légales en vigueur⁷. Elle note par ailleurs que le cadre procédural permet l'anonymisation de certains passages sensibles⁸ et de transmettre un tel document de manière confidentielle, pour autant en empêcher la transmission à la commission parlementaire.

Dans ce contexte, Madame Bernard estime que la consultation de cette analyse par les membres de la commission parlementaire constitue un minimum requis en matière de transparence, d'autant plus que le MUDAM est un établissement public, largement financé par des fonds publics. Un tel accès ne serait nullement contradictoire avec l'objectif légitime de laisser le nouveau président du Conseil exercer ses fonctions dans un climat serein.

Elle précise qu'elle comprend la nécessité de laisser au nouveau président le temps d'installer son action. Elle exprime toutefois son incompréhension face à ce qu'elle considère comme une position de blocage de la part du Ministre, une attitude qu'elle juge à la fois inutile et contre-productive. À ses yeux, une démarche plus constructive aurait pu être adoptée dans l'intérêt d'une gouvernance plus saine et plus ouverte du musée.

S'agissant de la lettre de démission de l'ancien président du Conseil elle indique qu'elle comprend que ce courrier revête un caractère personnel. Néanmoins, elle estime qu'un résumé oral des éléments de fond qu'il contient serait parfaitement légitime. Elle rappelle que Monsieur Majerus est une personnalité reconnue dans le domaine culturel, et que la connaissance de ses motivations pour quitter ses fonctions relèverait de l'intérêt de la

⁶ Arrêt de la Cour administrative du 26 janvier 2021 susmentionné (n° 44997C du rôle).

⁷ Le droit, pour la Chambre des Députés, de requérir du Gouvernement des informations et des documents est encadré par les dispositions de l'article 75 de la Constitution susmentionné et du Titre III, Chapitre 1bis, articles 84bis à 84septies, du Règlement de la Chambre des Députés. https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/ri/2023/10/24/a761/consolide/20250315#title_3

⁸ Article 84ter, paragraphe 3, du Règlement de la Chambre des Députés.

commission parlementaire, d'autant plus qu'il est fait mention d'un second document d'une quarantaine de pages, qui témoigne manifestement d'un travail de fond.

Enfin, Madame Bernard interroge les intervenants sur la nature de l'intervention commanditée par le Conseil du MUDAM. Elle relève que ces derniers insistent pour qualifier le document d'« état des lieux » et non d'« audit ». Elle souhaite donc savoir pourquoi il a été décidé de ne pas procéder à un véritable audit, alors même que les reproches formulés dans la presse sont graves, récurrents et méritent un examen rigoureux.

Monsieur le Ministre répond en premier lieu à la question relative à la nature du document évoqué. Il précise qu'il ne s'agit pas d'un audit à proprement parler, mais d'une simple analyse de situation décidée par le Conseil du MUDAM.

Concernant la lettre de démission de l'ancien président, Monsieur Majerus, le Ministre résume brièvement son contenu : le courrier fait état de tensions internes et de remarques récurrentes déjà signalées à plusieurs reprises, et annonce l'élaboration d'un document de quarante pages, destiné au Conseil, dans lequel ces observations sont développées.

Monsieur le Ministre réaffirme son attachement au principe de transparence vis-à-vis de la Chambre et indique qu'il s'efforce de transmettre toutes les informations dont il dispose, dans le respect de ses prérogatives. Cela étant dit, il exprime sa conviction personnelle que la transmission intégrale du document en question ne serait pas opportune, dans la mesure où il contient des éléments sensibles et potentiellement contre-productifs s'ils venaient à être rendus publics.

Il précise toutefois que si la commission parlementaire estime que la consultation de ce document est nécessaire, il respectera la volonté du premier pouvoir. Il rappelle néanmoins avoir proposé une approche alternative, consistant à laisser la nouvelle présidence du Conseil - en qui il dit avoir une pleine confiance - travailler sereinement sur la base des constats formulés, pour ensuite revenir vers la commission parlementaire dans un délai de six mois, afin de faire un point d'étape.

Dans un esprit de compromis, il dit également pouvoir souscrire à la suggestion de Monsieur Fayot, à savoir de transmettre à la commission parlementaire les seules conclusions du document, portant notamment sur les dysfonctionnements constatés en matière de communication interne, de fonctionnement général et de répartition des responsabilités. Cette solution lui semblerait à la fois respectueuse de la transparence attendue et compatible avec la préservation de la confidentialité requise.

Monsieur le Président de la commission parlementaire s'interroge sur le point de savoir si la transmission à la commission parlementaire des conclusions générales de la note de synthèse, sous forme anonymisée et débarrassée de toute donnée nominative, serait de nature à entraver le bon déroulement des travaux du Conseil. Il estime qu'un tel partage, limité à des constats généraux, ne nuirait ni à l'avancement du travail ni à la mission du conseil.

Monsieur Franz Fayot tient à préciser qu'il ne s'agit nullement d'un acte de défiance à l'égard du nouveau président du Conseil. Au contraire, il se dit convaincu que ce dernier prend ses

responsabilités au sérieux et qu'il mettra tout en œuvre pour assurer un traitement rigoureux et constructif des problématiques identifiées.

Il souligne néanmoins que l'établissement concerné est un organisme public, au sein duquel plusieurs dysfonctionnements en matière de gouvernance ont été rendus publics, notamment à travers des articles de presse. Dans ce contexte, il estime qu'il est pleinement légitime, voire nécessaire, que la commission parlementaire s'empare de ces questions. Il ne s'agit pas de mettre en cause des personnes, mais bien d'exercer le rôle de contrôle qui incombe à la Chambre s'inscrivant dans l'exercice normal des prérogatives parlementaires, notamment s'agissant d'une entité financée par des fonds publics.

Selon lui, ce contrôle pourrait tout à fait s'appuyer sur une communication ciblée, prenant la forme de conclusions anonymisées. Il insiste sur le fait qu'il ne s'agit en aucun cas d'une démarche de curiosité déplacée, mais d'un acte institutionnel justifié et mesuré.

Il indique avoir suivi avec attention les explications fournies au cours de la réunion et pris note de l'ensemble des déclarations formulées. Toutefois, il reste sur une impression d'incomplétude et exprime le souhait que des éléments plus concrets soient transmis à la commission parlementaire. Il estime que cette exigence de transparence pourrait être satisfaite par la transmission de conclusions anonymisées issues du diagnostic.

Il ne voit dès lors aucun obstacle à la transmission de ces conclusions à la commission parlementaire, ce qui permet à celle-ci d'exercer pleinement sa mission de contrôle.

Monsieur le Député conclut en indiquant qu'un retour devant la commission parlementaire, dans quelques mois, pourra être l'occasion de faire un point d'étape sur l'état d'avancement du travail mené.

Un représentant du Conseil précise que le document évoqué ne constitue pas, à ce stade, un rapport finalisé, mais qu'il s'agit d'un document de travail interne. Il indique néanmoins qu'il veillera à ce que les conclusions essentielles puissent, en temps utile, être partagées avec la commission parlementaire, dans un souci de transparence et d'information.

Monsieur le Ministre confirme partager les propos de Monsieur Fayot. Il précise qu'il n'a nullement été question de faire obstacle à la transmission d'informations ou d'en restreindre l'accès. Ayant exposé son point de vue en toute transparence, il indique qu'en cas d'accord de la commission parlementaire, une solution pourra être trouvée afin de répondre aux attentes exprimées.

Monsieur le Président de la commission parlementaire propose, à la lumière des échanges précédents, que les conclusions soient transmises aux membres dans un délai raisonnable, et qu'une réunion spécifique soit organisée à cet effet, afin de permettre un échange approfondi sur la base d'un document communiqué en amont. Il souligne qu'une telle démarche contribuerait à une meilleure compréhension des enjeux, à dissiper d'éventuels malentendus et à enrichir les discussions à venir.

Cette démarche n'entraverait aucunement le travail du Conseil qui pourrait poursuivre ses travaux de manière autonome. Une présentation des premières avancées pourrait par ailleurs

être envisagée dans un délai de six mois, permettant de faire le point sur les mesures mises en œuvre et les évolutions constatées.

Les représentants du Conseil abondent dans ce sens. Ils rappellent avoir pleinement conscience du fait que l'établissement bénéficie de fonds publics et qu'il leur incombe, à ce titre, d'en justifier l'utilisation.

Ils estiment cependant que la médiatisation persistante du débat entourant la gouvernance de l'institution, même en l'absence d'éléments nouveaux, comporte un risque réel pour l'image du musée.

Ils soulignent également que, dans un établissement tel que le MUDAM, doté d'une forte visibilité tant au niveau national qu'international, une médiatisation prolongée ou partielle des tensions internes pourrait porter atteinte à la réputation de l'institution et nuire, à terme, à sa fréquentation.

Ils relèvent qu'à ce stade, la couverture médiatique est restée relativement circonscrite, concentrée autour d'un seul groupe de presse, les autres médias s'étant contentés de relayer les informations initiales. Néanmoins, si la situation venait à s'enliser, elle pourrait attirer l'attention au niveau international et causer un préjudice bien plus important à l'image du MUDAM, notamment auprès du public étranger.

Ils rappellent enfin que le suivi de ce dossier s'inscrit dans un processus de transformation nécessitant du temps. Toute démarche de gestion du changement suppose un climat apaisé pour pouvoir aboutir efficacement. La nomination récente d'un nouveau président du Conseil implique la mise en place et l'implémentation de nouvelles procédures. Dans cette perspective, ils jugent pertinent de revenir dans six mois avec un état des lieux des travaux engagés. Il est, selon eux, essentiel de permettre aux équipes de travailler sereinement afin de consolider la réorganisation en cours.

Madame Octavie Modert salue la déclaration de Monsieur le Ministre selon laquelle le Gouvernement entend revenir vers la commission parlementaire avec les conclusions issues du document en question. Elle comprend que l'objectif est de tirer ces conclusions dans les meilleurs délais et de permettre un retour rapide devant la commission parlementaire.

Elle insiste également sur la nécessité de traiter avec prudence les informations sensibles, notamment celles de nature personnelle ou confidentielle. Dans cette optique, elle se déclare favorable à une communication limitée à des conclusions anonymisées, dans le respect des obligations de confidentialité et de la protection des personnes concernées.

Elle accueille aussi favorablement de la création rapide de groupes de travail, qu'elle interprète comme le signe d'une volonté d'agir concrètement. Elle rappelle que les allégations relayées dans l'espace public doivent faire l'objet d'un examen sérieux. Si elles s'avèrent infondées, il importe de pouvoir les réfuter clairement ; si elles sont avérées, il convient d'y apporter une réponse rigoureuse, en particulier s'il est question de favoritisme ou de dysfonctionnements en matière de gouvernance.

Elle relève par ailleurs la spécificité de la situation actuelle, marquée par la démission du président du Conseil, alors que la directrice générale demeure en poste. Elle souligne que, dans d'autres institutions, de telles circonstances auraient pu conduire à des remises en question plus immédiates. Elle juge dès lors indispensable que cette situation fasse l'objet d'un suivi attentif.

Elle interroge en particulier le rôle actuel et futur de la directrice générale dans le processus engagé. Elle souhaite savoir dans quelle mesure celle-ci est impliquée dans les groupes de travail et dans la mise en œuvre des recommandations à venir, notamment au regard des faiblesses identifiées dans la gouvernance de l'établissement.

Elle s'interroge aussi sur sa présence effective au sein de l'institution. Elle relève que cette présence est objectivement observable, et souhaite savoir si la directrice générale réside principalement à l'étranger ou si elle est réellement active sur place. Elle rappelle qu'une directrice d'un musée à vocation internationale se doit, certes, d'entretenir des liens avec des réseaux internationaux, ce qui justifie une certaine mobilité, mais que cela ne peut se faire au détriment d'un engagement réel et régulier dans la gestion quotidienne de l'établissement. Elle demande donc si la directrice est présente de manière soutenue ou si, de manière plus problématique, elle est absente la plupart du temps.

Elle conclut en soulignant qu'il est essentiel de clarifier le rôle que la directrice est appelée à jouer dans la mise en œuvre des ajustements nécessaires à la bonne gouvernance de l'institution.

Monsieur le Ministre souhaite apporter une clarification quant à la suite du processus. Il précise qu'il n'entend pas revenir devant la commission parlementaire pour y présenter formellement les conclusions issues du document de travail. Ces conclusions seront transmises aux membres de la commission parlementaire afin qu'ils puissent en prendre connaissance de manière autonome. Il s'agira d'un premier niveau d'information.

Dans un second temps, une réunion sera organisée pour faire le point sur les décisions prises par le Conseil, sur les suites données à ces conclusions, et sur les orientations retenues en matière de gouvernance. Ce second niveau d'analyse interviendra dans un délai d'environ six mois, afin de permettre une évaluation plus approfondie de l'évolution de la situation et des mesures mises en œuvre.

En ce qui concerne la question relative à la présence de la directrice générale, Monsieur le Ministre indique qu'il ne dispose pas, à ce stade, de données chiffrées précises sur le temps qu'elle passe à l'étranger. Il rappelle toutefois qu'une partie essentielle de ses missions relève de la représentation internationale, ce qui justifie une certaine mobilité. Il affirme accorder toute sa confiance à la directrice du MUDAM pour assurer un juste équilibre entre ses engagements internationaux et sa présence effective au sein de l'établissement, de manière à exercer pleinement ses fonctions à la tête du musée.

Un représentant du Conseil, complète en rappelant que l'ouverture internationale du MUDAM constitue un volet essentiel de sa mission. Il souligne qu'il est inhérent à la vocation d'un musée d'art contemporain de dimension internationale que sa directrice entretienne des liens solides avec les milieux culturels étrangers. À cet égard, il met en avant l'expertise reconnue

de Madame Steinbrügge ainsi que la richesse de son réseau, éléments qui jouent un rôle déterminant dans le rayonnement du musée à l'étranger et dans le développement de partenariats de haut niveau, notamment pour l'accueil d'expositions d'envergure.

Il précise toutefois que cette dimension internationale, bien que fondamentale, doit nécessairement s'articuler avec une présence active au niveau national. Ce nécessaire équilibre, assure-t-il, est pleinement garanti : tous les déplacements à l'étranger sont validés par le Conseil, qui s'assure qu'ils sont compatibles avec les obligations de direction sur le territoire. Madame Steinbrügge, parfaitement consciente de cette exigence, respecte ces engagements.

L'orateur fait également état de premiers échanges positifs avec la directrice sur les orientations stratégiques du musée. Un document de cadrage a été élaboré par la direction, dans lequel sont exposées les grandes lignes de la stratégie future du MUDAM. Ce texte fait actuellement l'objet d'un dialogue approfondi au sein du Conseil.

Il souligne en outre qu'à ce stade, Madame Steinbrügge assume pleinement l'ensemble de ses fonctions, y compris la gestion intégrale du musée. Aucun élément, que ce soit au sein de l'établissement ou du Conseil, ne remet en question l'exercice de cette responsabilité.

S'agissant de la suite à donner à l'état des lieux, il indique que ce travail vise essentiellement à optimiser l'organisation interne, en clarifiant la répartition des responsabilités, en améliorant la coordination entre les différents services et en renforçant la lisibilité des processus décisionnels. Il rappelle que le bon fonctionnement de l'établissement repose sur une équipe structurée, dont les membres assument la gestion de domaines spécifiques avec compétence et autonomie. Ces collaborateurs bénéficient de la confiance conjointe de la direction et du Conseil, et sont en mesure de prendre des décisions opérationnelles sans recourir systématiquement à l'arbitrage de la direction.

À titre d'exemple, il cite l'organisation récente d'une visite d'État, orchestrée de manière fluide et efficace, comme illustration concrète du professionnalisme des équipes en place. Il conclut en exprimant sa confiance dans la dynamique actuelle du musée, et dans la capacité des acteurs en présence à poursuivre ce travail dans un esprit constructif.

Monsieur Marc Baum revient sur les échanges précédents en exprimant sa conviction qu'un retour au calme et à une dynamique de travail constructive est parfaitement envisageable, pour autant que les acteurs impliqués fassent le choix de la transparence et d'une communication loyale. À ses yeux, une gestion ouverte et sans rétention d'information constitue la condition première pour restaurer la confiance.

Il se déclare satisfait de la solution qui semble avoir été retenue, à savoir la communication à la commission parlementaire des éléments issus de l'état des lieux. Il estime qu'il s'agit d'une avancée bienvenue et constructive. Il estime que, dans la mesure où le document ne révèle pas d'éléments sensibles mais se limite à une analyse de processus perfectibles ou de mécanismes à adapter - en lien avec la croissance progressive de l'institution ou des choix de gouvernance récents -, sa communication à la commission parlementaire apparaît pleinement justifiée. Il rappelle que de tels ajustements sont normaux dans toute institution en développement, et qu'ils doivent pouvoir être abordés de manière rationnelle et structurée.

Monsieur le Député précise enfin que, si la lecture de ces éléments devait faire apparaître des contradictions avec les déclarations tenues en commission parlementaire, il serait parfaitement légitime de rouvrir la discussion et de poser les questions nécessaires. À défaut, il conviendra d'attendre l'échéance des six mois annoncés, au terme desquels le Conseil sera en mesure de présenter les pistes concrètes qu'il entend suivre dans une optique de renforcement de la gouvernance.

Monsieur le Président prend acte des échanges intervenus au sein de la commission parlementaire et salue le caractère constructif des propositions formulées, notamment celles exprimées au cours de la discussion, à l'instar de la suggestion de Monsieur Fayot, qui a contribué à faire émerger un consensus. Il constate qu'une solution claire et mesurée a pu être retenue, permettant à la commission parlementaire d'envisager sereinement les prochaines étapes. Sur cette base, il propose de clore les travaux pour la présente séance.

Luxembourg, le 19 mai 2025

Procès-verbal approuvé et certifié exact

Loi du 25 février 2022 relative au patrimoine culturel Volet archéologique

Etat des lieux et perspectives

David Weis, directeur de l'INRA



Institut
National de
Recherches
Archéologiques

I. CONTEXTE

II. L'INRA

III. EVOLUTIONS DEPUIS 2022

IV. DEFIS/PROJETS A VENIR



Institut
National de
Recherches
Archéologiques

I. CONTEXTE

La loi de 2022 découle en ce qui concerne l'archéologie d'obligations internationales auxquelles ont souscrit les 47 Etats membres du Conseil de l'Europe

La Convention de La Valette a été adoptée le 16 janvier 1992 à La Valette (Malte). La Convention européenne pour la protection du patrimoine archéologique témoigne de l'évolution des menaces qui pèsent sur le patrimoine archéologique, résultant non plus tellement des fouilles clandestines comme dans les années 1960, mais davantage des grands projets de construction mis en œuvre partout en Europe à partir de 1980.



Convention de la Valette: collaboration, préservation, financement, valorisation, accessibilité

- modalités de la **collaboration** à mettre en oeuvre **entre archéologues, urbanistes et aménageurs**;
- **préservation** du patrimoine archéologique;
- **financement** des travaux de fouille, de **recherche et de publication** des résultats obtenus;
- **accès du public et action éducative** à entreprendre pour que l'opinion publique prenne conscience de la **valeur du patrimoine archéologique**;
- **coopération paneuropéenne** en matière de patrimoine archéologique.



II. L'INRA : un nouvel institut culturel

Suite à l'entrée en vigueur de la **loi du 25 février 2022 relative au patrimoine culturel**, a été créé l'Institut National de Recherches Archéologiques (INRA) qui succède au Centre National de Recherche Archéologique (CNRA).



En résumé: trois piliers

1. Prospection, prévention,
protection, fouille
2. Recherches, documentation,
étude
3. Préservation et valorisation



L'INRA en 2024:

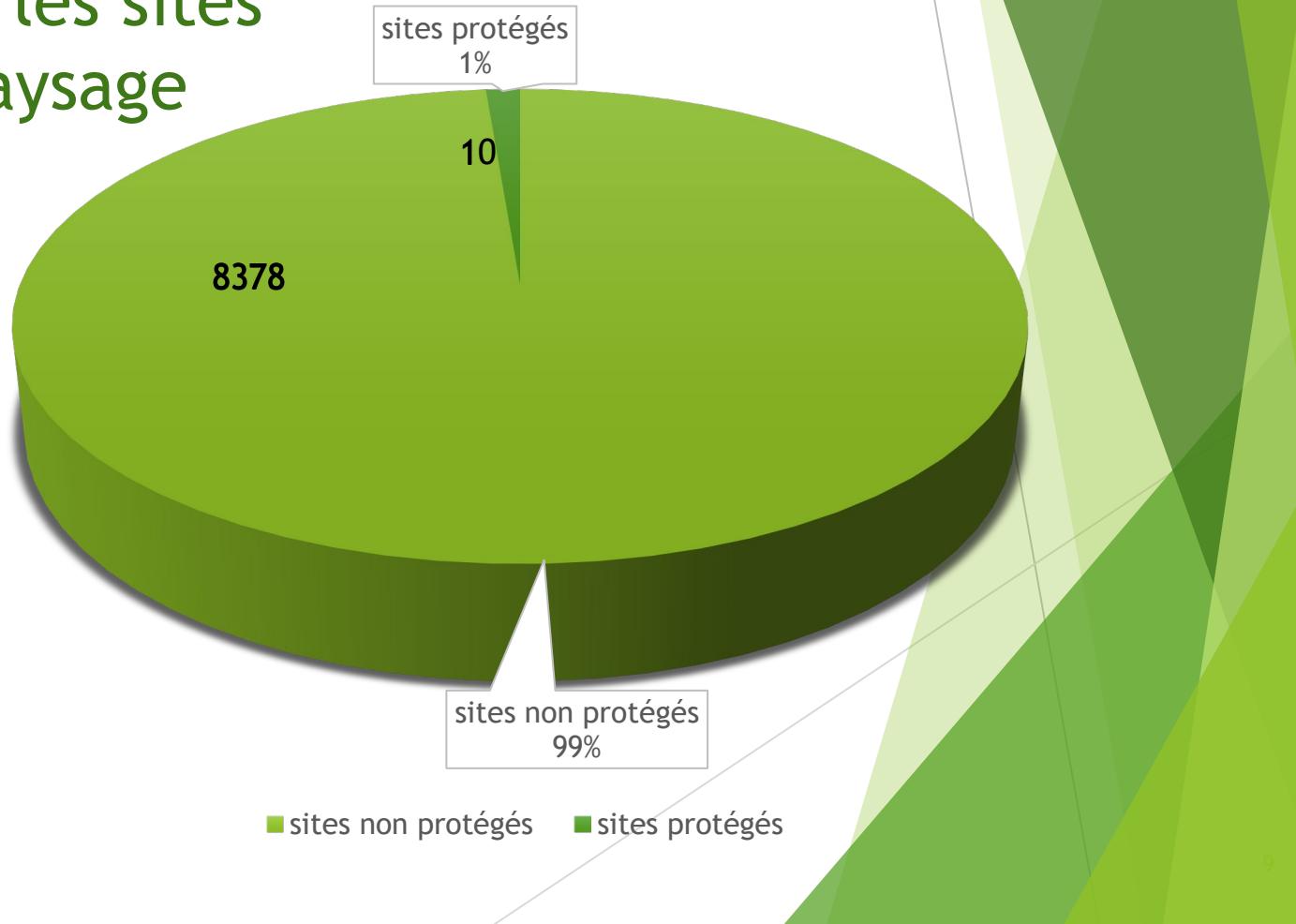
- **39 collaborateurs à temps plein (20 archéologues)**
- Près de **770 dossiers évalués** (art. 4 et art. 18-22/30 de la loi de 2022)
- **413 levées de contrainte immédiates**
- **14 prospections géophysiques effectuées**
- **75 sondages de diagnostic**
- **28 fouilles exécutées ou en cours**
- **44 suivis de travaux**
- **49 avis émis pour les projets soumis à une EIE** (évaluation des incidences sur l'environnement)
- **11 opérateurs archéologiques agréés**
- + de **50.000 objets traités/étudiés**
- **22 participations à des conférences/colloques**
- **8 articles/ouvrages publiés**
- Plus de **70.000 km de trajets parcourus** pour nos opérations archéologiques
- **13.198.473 € de budget alloué aux fouilles préventives en 2024**
- Plus de **5 mio d'objets** dans nos dépôts

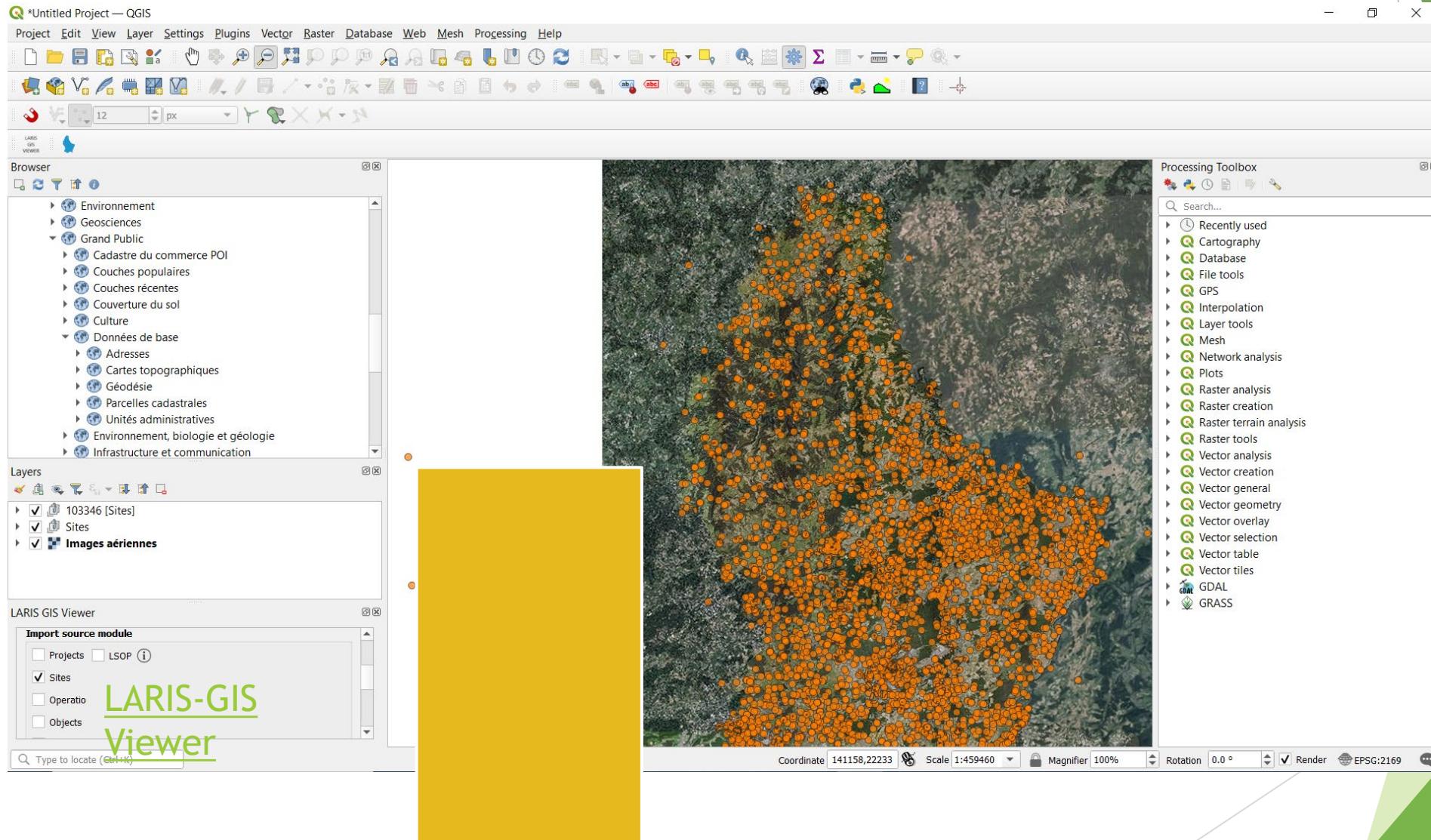


III. EVOLUTIONS DEPUIS 2022: de la prospection via la fouille à la compréhension des sites et à leur valorisation?



1. Inventarisation des sites archéologiques: reconnaître les sites afin de mieux apprécier le paysage archéologique de notre pays

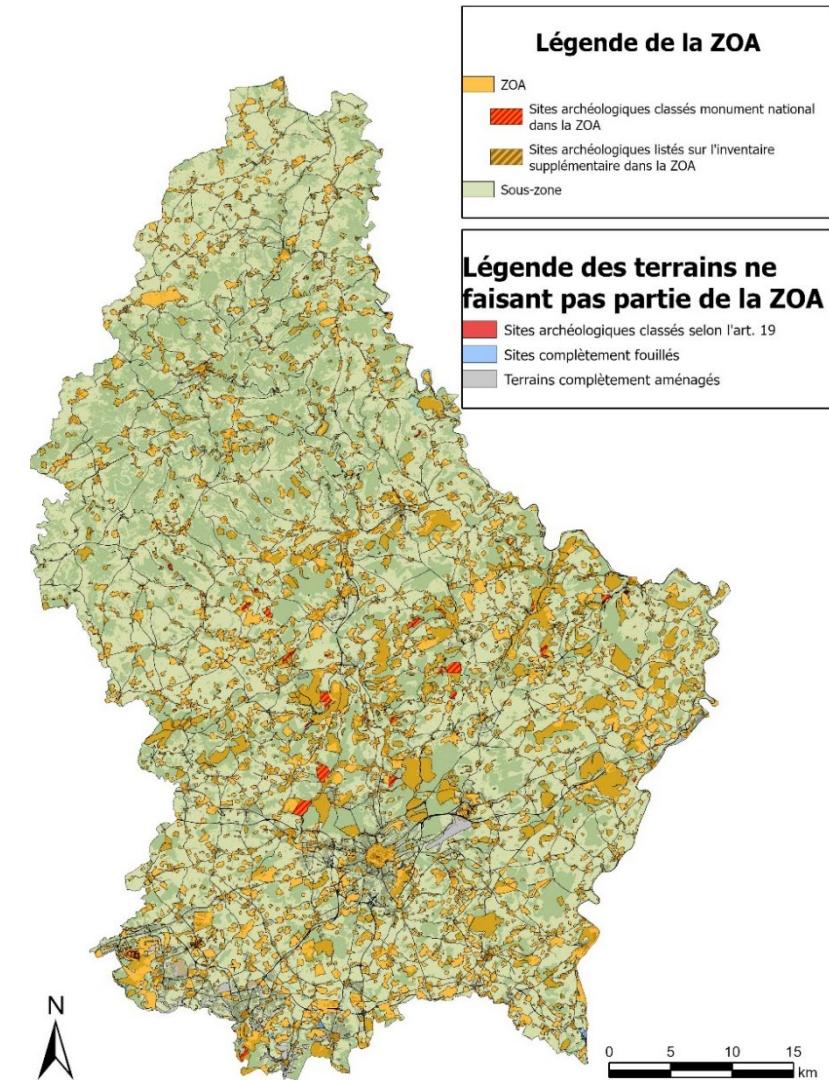




L'inventaire archéologique au Luxembourg
Michelle Pfeiffer (INRA)

Art. 4:
« [...] l’Institut national de recherches archéologiques établit et tient à jour une carte de la zone d’observation archéologique. »

La ZOA est publiée sur le
[Geoportail.lu](#)



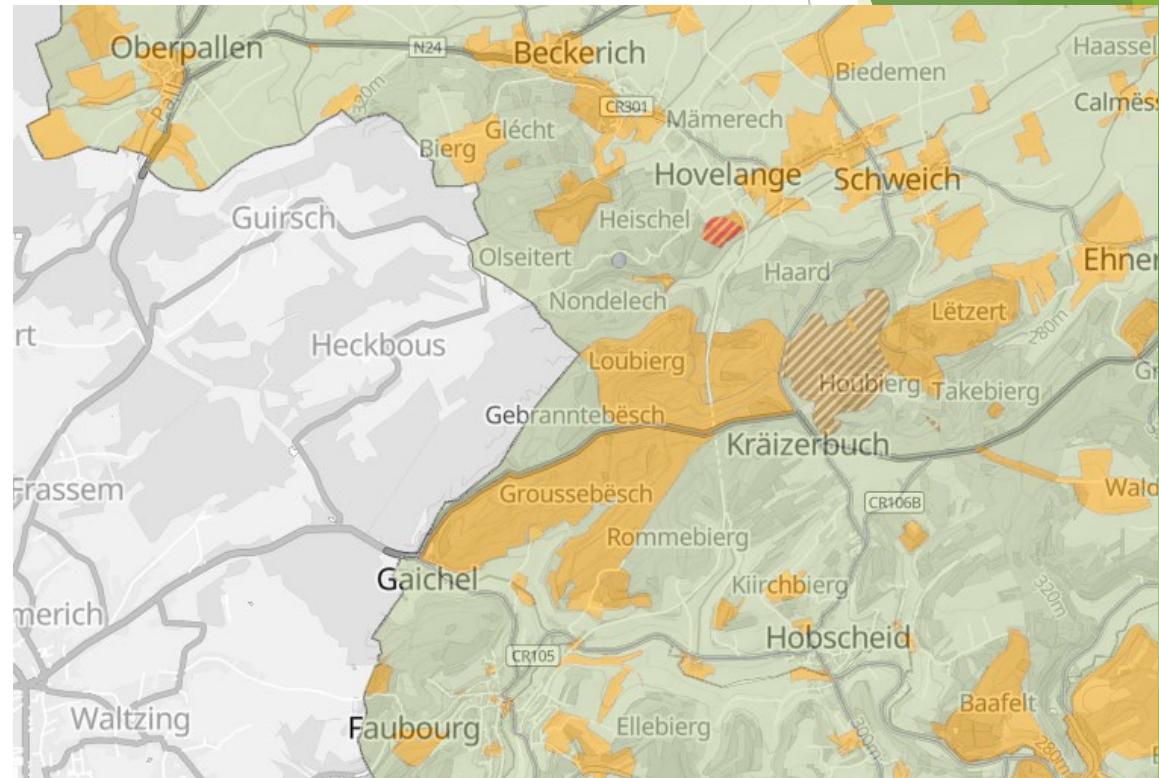
Zone d'observation archéologique (ZOA)

Sous-zone

ZOA

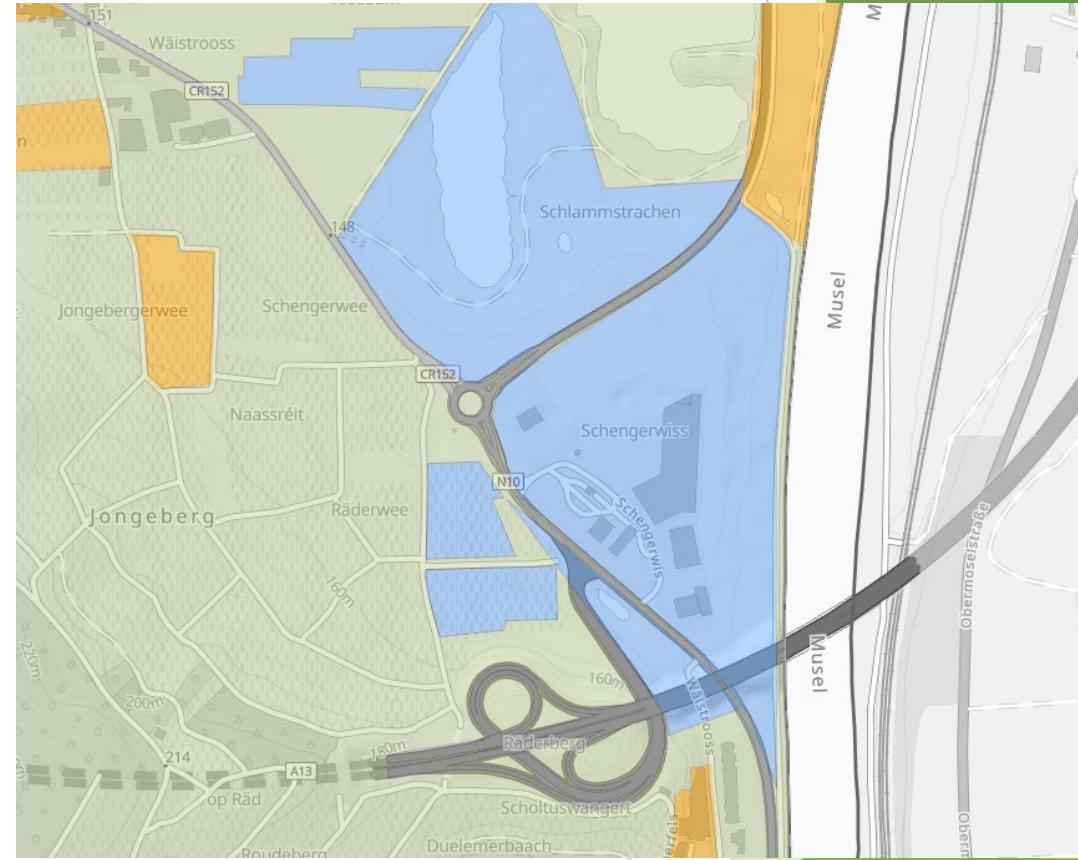
Sites archéologiques listés sur
l'inventaire supplémentaire dans la ZOA

Sites archéologiques classés
monument national dans la ZOA



Terrains ne faisant pas partie de la ZOA

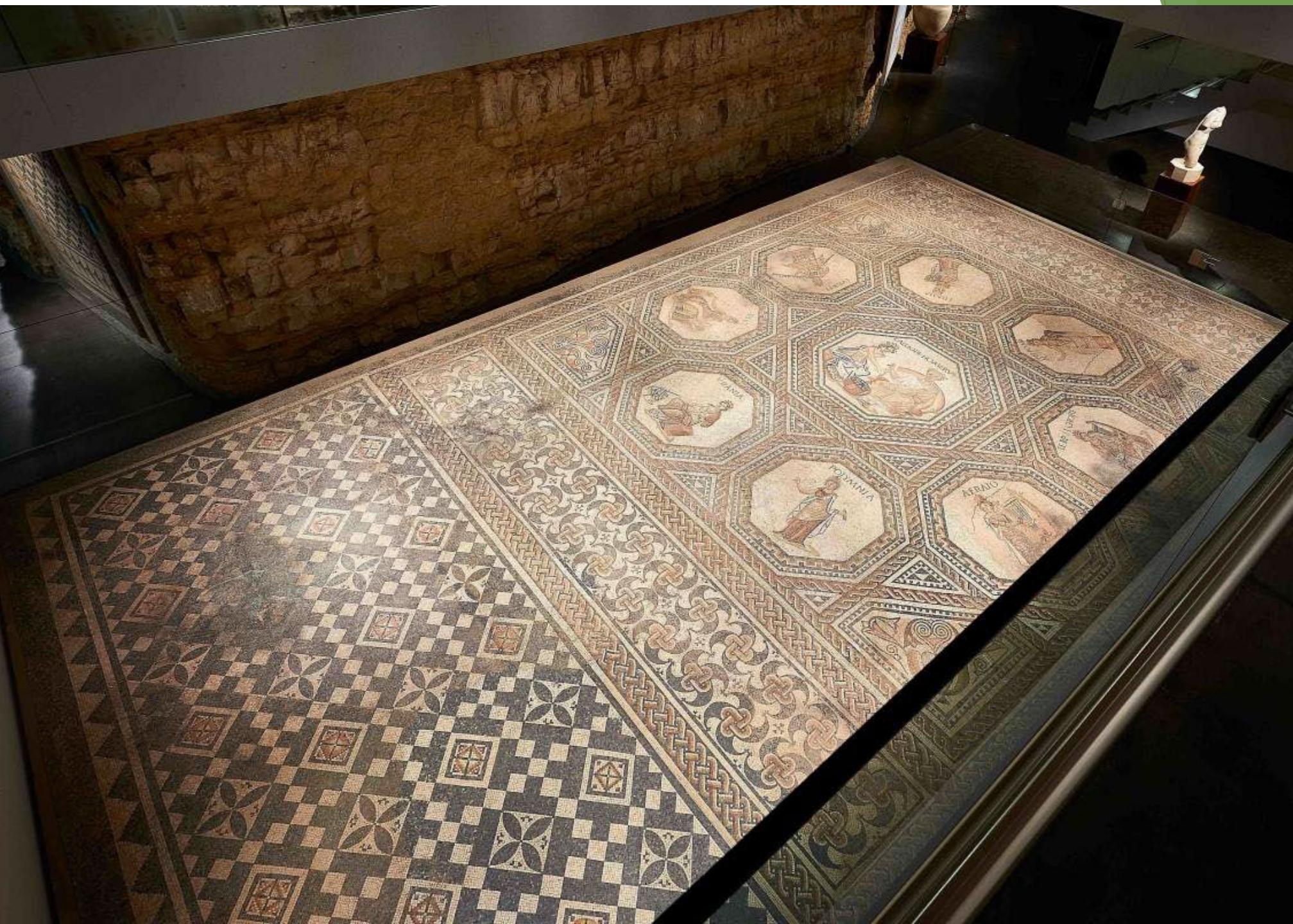
- Terrains complètement aménagés
- Sites complètement fouillés
- Sites Archéologiques classés comme patrimoine culturel national





3. le principe de l'archéologie préventive

L'inventaire archéologique au Luxembourg
Michelle Pfeiffer (INRA)



Art. 4:

« Sous réserve [de ceux dispensés], tous les travaux de construction, de démolition ou de remblai et de déblai planifiés sur un terrain situé dans la zone d'observation archéologique doivent être soumis par le maître d'ouvrage au ministre à des fins d'évaluation des incidences de ces travaux sur le patrimoine archéologique au plus tard au moment de l'introduction de la demande de l'autorisation de construire ou de démolir. »

→ La ZOA est donc la base décisive pour l'application d'une procédure d'évaluation archéologique ou non.

Terrains dans la ZOA dispensés de l'évaluation archéologique :

- Tous travaux situés dans la ZOA et exécutant un PAP « Quartier existant » (QE) ayant une superficie au sol inférieure à 100m² et une profondeur inférieure à 0,25m ;
- Tous les travaux d'infrastructures urgents situés dans la ZOA (-> urgence absolue, p.ex. rupture de canalisation ou glissement de terrain) ;
- Tous travaux situés dans la sous-zone de la ZOA et exécutant un PAP QE ayant une emprise au sol inférieure à 0,3ha et une profondeur inférieure à 0,25m ;
- Tous travaux situés dans la sous-zone de la ZOA exécutant un PAP « Nouveau Quartier » (NQ) ayant une surface inférieure à 1ha ;
- Tous les travaux d'assainissement de la voirie existante situés dans la sous-zone de la ZOA.

→ Les seuils luxembourgeois sont de loin les plus larges, flexibles et pragmatiques!

Espace aménageur

Une **découverte fortuite de vestiges archéologiques** effectuée pendant des travaux d'aménagement entraîne obligatoirement un **arrêt immédiat des travaux**, jusqu'à ce que des investigations archéologiques sur le terrain concerné soient effectuées. C'est pourquoi le Ministère de la Culture et l'Institut national de recherches archéologiques (INRA) ont instauré le principe de **l'archéologie préventive**.

Ce principe poursuit le **double objectif** :

- de protéger les **vestiges archéologiques** contre l'impact de l'homme par le biais notamment d'une destruction non documentée par des travaux de construction, de démolition ou de remblai et de déblai ainsi que les risques naturels ;
- d'offrir aux propriétaires, maîtres d'ouvrage et/ou aménageurs **une plus grande sécurité de planification** dans le cadre des travaux envisagés.

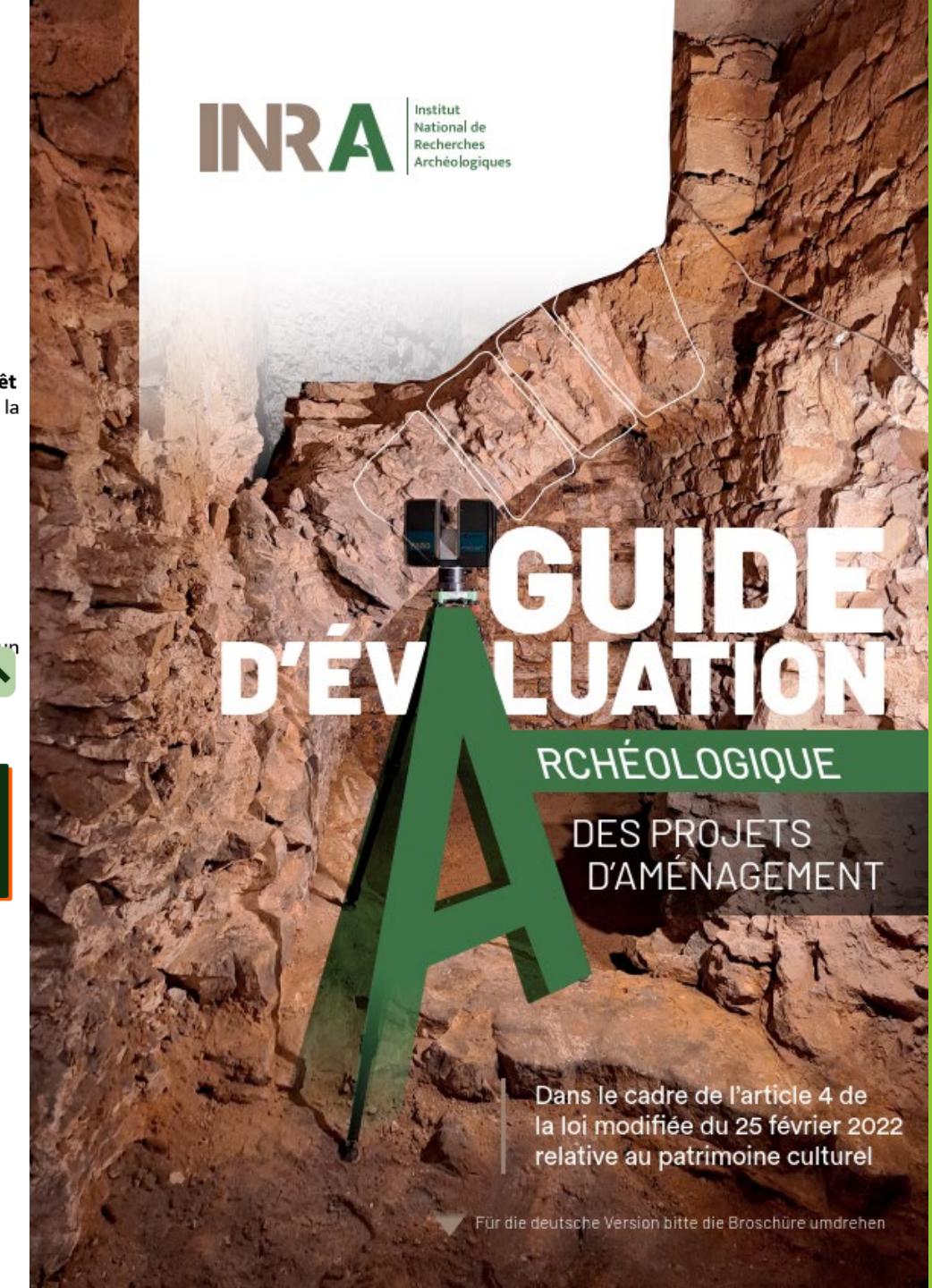
En effet, le principe de l'archéologie préventive remplace les anciennes pratiques, qui, en cas de découverte fortuite, amenaient l'État à arrêter un chantier, entraînant des délais et coûts supplémentaires imprévus.

Evaluation d'un projet dans la ZOA

Evaluation de projets sur un site protégé

Démarches suite à une prescription

Démarches en cas d'une découverte fortuite



Les projets reçus sont évalués au cas par cas.

Données prises en compte: localisation du projet, profondeur du projet, inventaire du patrimoine archéologique, cartes historiques, fouilles archéologiques réalisées auparavant, recherches et interprétations des images aériennes, LiDAR, résultats d'études du sol (si existant), résultats d'études sur l'utilisation ancienne du terrain etc.



Abb. 4 Luftbild der römischen Villenanlage von Kayl-Schuren am 26. Juli 2006 (© GKA Nospeit / R. Faber).



Carte Ferraris 1778



LiDAR Titelberg

Diagnostic archéologique



L'archéologie préventive au Luxembourg
Mei DUONG (INRA)



Les fouilles archéologiques

Suite à une opération de diagnostic archéologique positive ou directement suite à l'évaluation d'un projet une fouille est organisée.

Délai de **six mois maximum**, sauf découverte exceptionnelle.

Le terrain est décapé et les structures archéologiques sont nettoyées, documentées et détruites (sauf conservation pour valorisation).

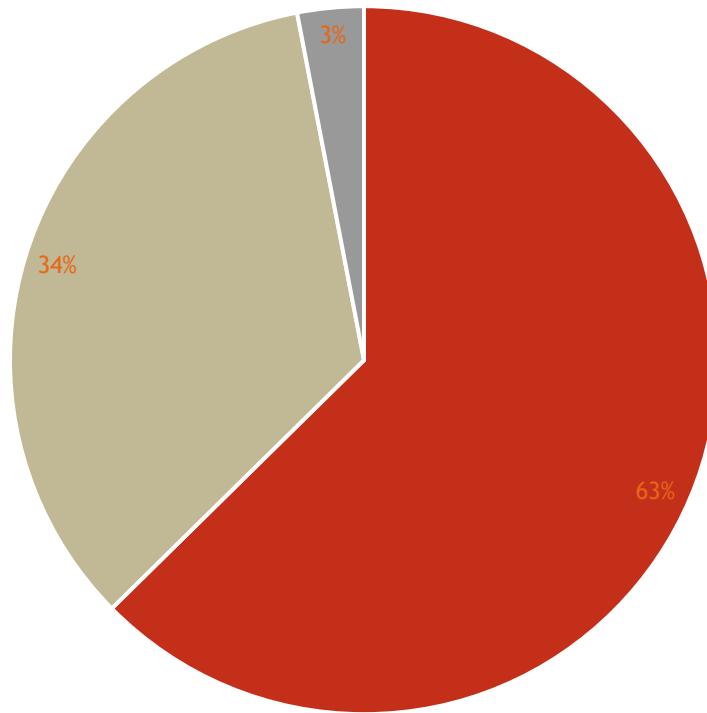
100% des frais de fouilles pris en charge par l'Etat sauf dans le cadre des EIE (principe du pollueur/payeur selon la directive UE).

À la fin d'une fouille, le site archéologique est détruit. Il ne reste donc que la documentation des structures (murs, fosses, etc.), et les objets mis au jour (céramique, monnaies, bijoux, outils,...), dont certains seront restaurés et remis à des spécialistes pour une détermination plus précise (p.ex. Carbone14).



2024

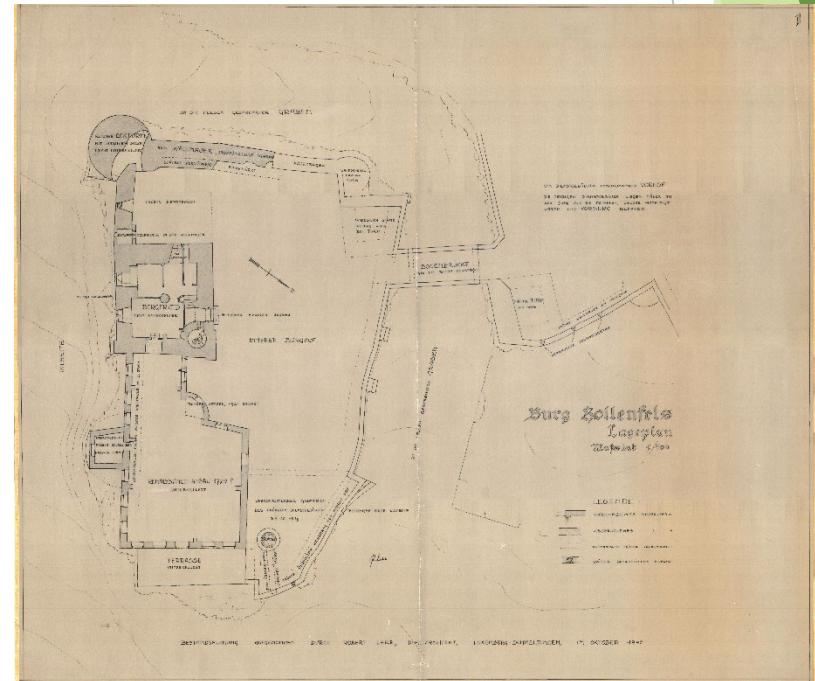
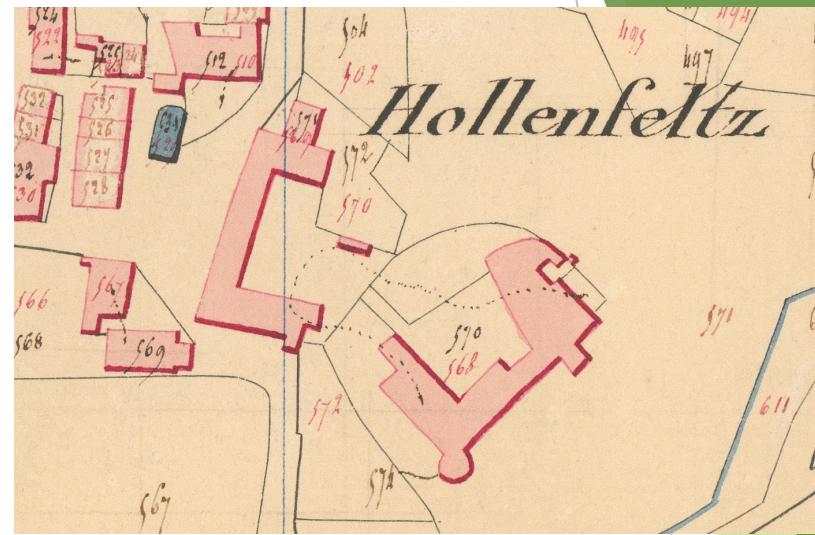
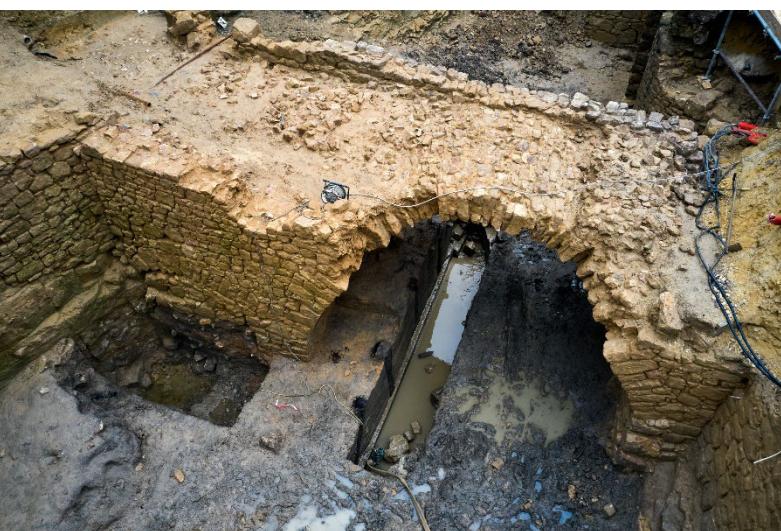
■ Levée de contrainte ■ Prescription de diagnostics ■ Prescription de fouilles

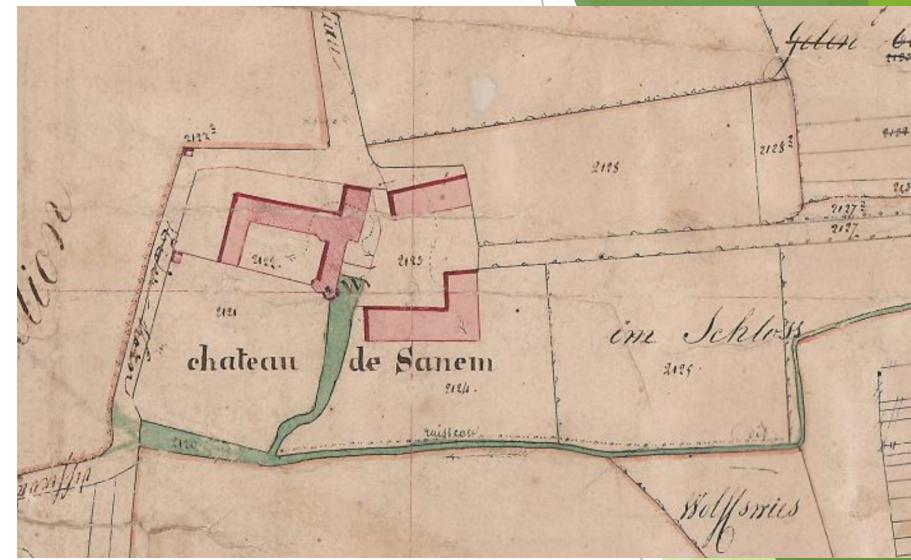
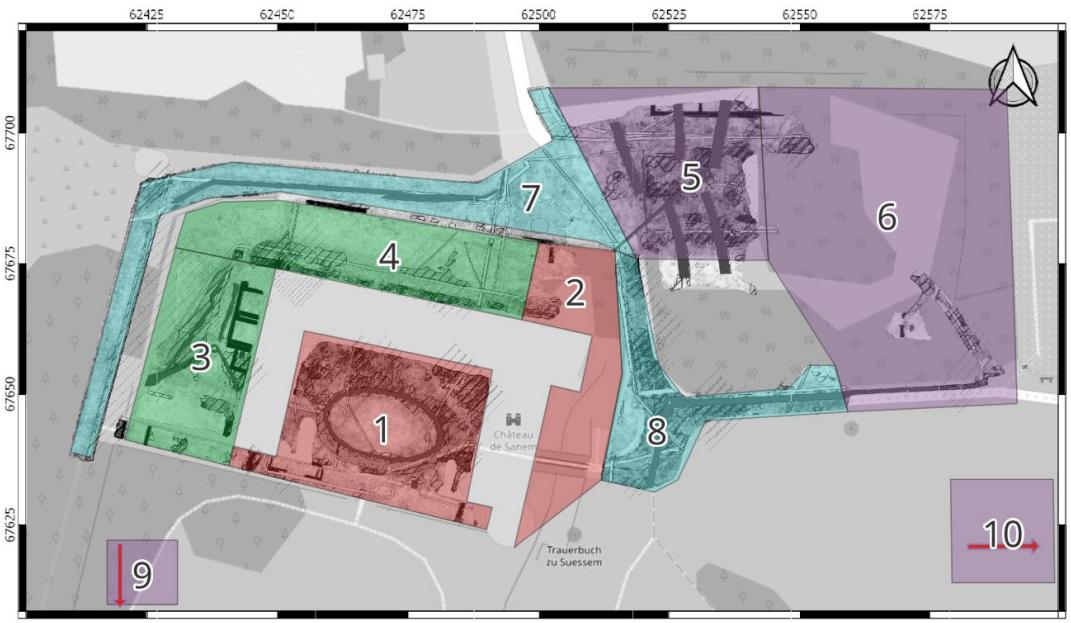




5. Situation particulière des projets situés sur des sites classés (art. 19 et 30)

- Autorisation ministérielle pour travaux
- Coordination étroite et soutien de l'INRA dans la planification
- Avis INRA (et souvent INPA) et analyse des options envisagées et de leur impact
- Un site classé pour son patrimoine archéologique n'est pas un site qui ne peut plus être aménagé
- Importance d'en informer le MC en amont
- Le classement des sites anciennement classés (loi 1983) est en cours, mais prendra du temps.



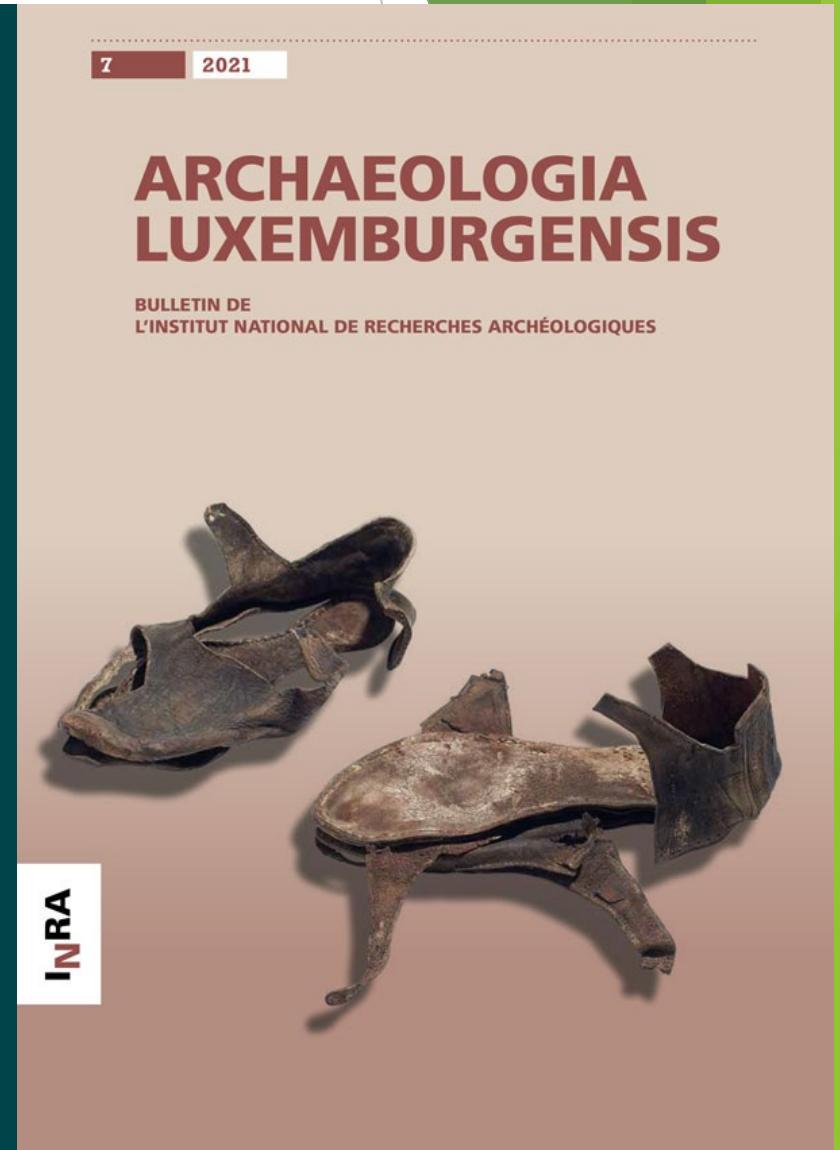
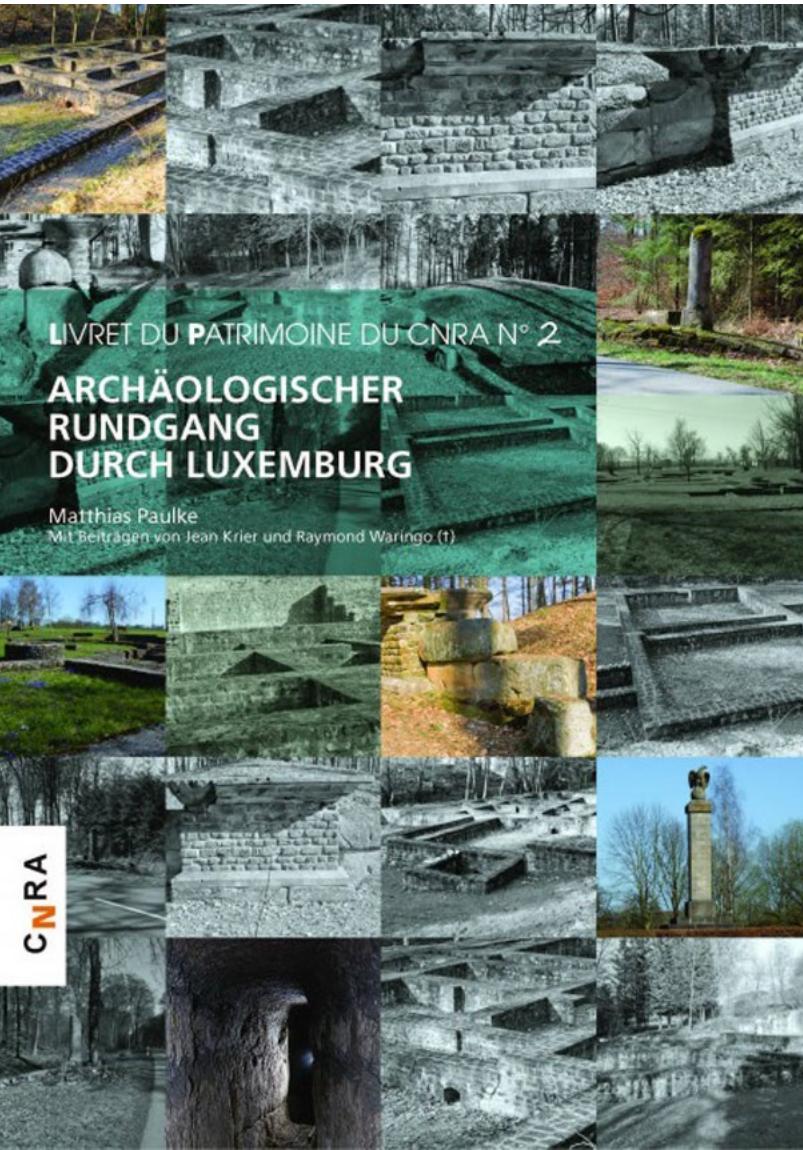


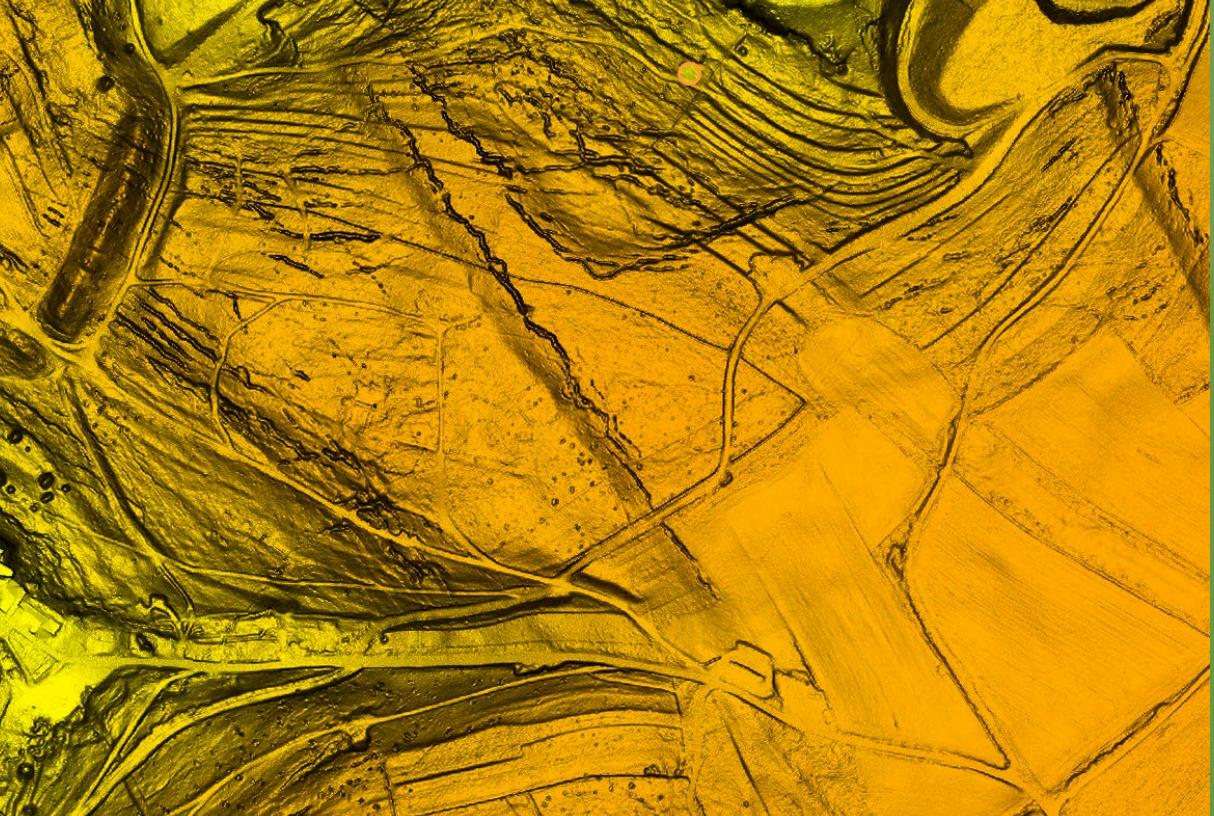
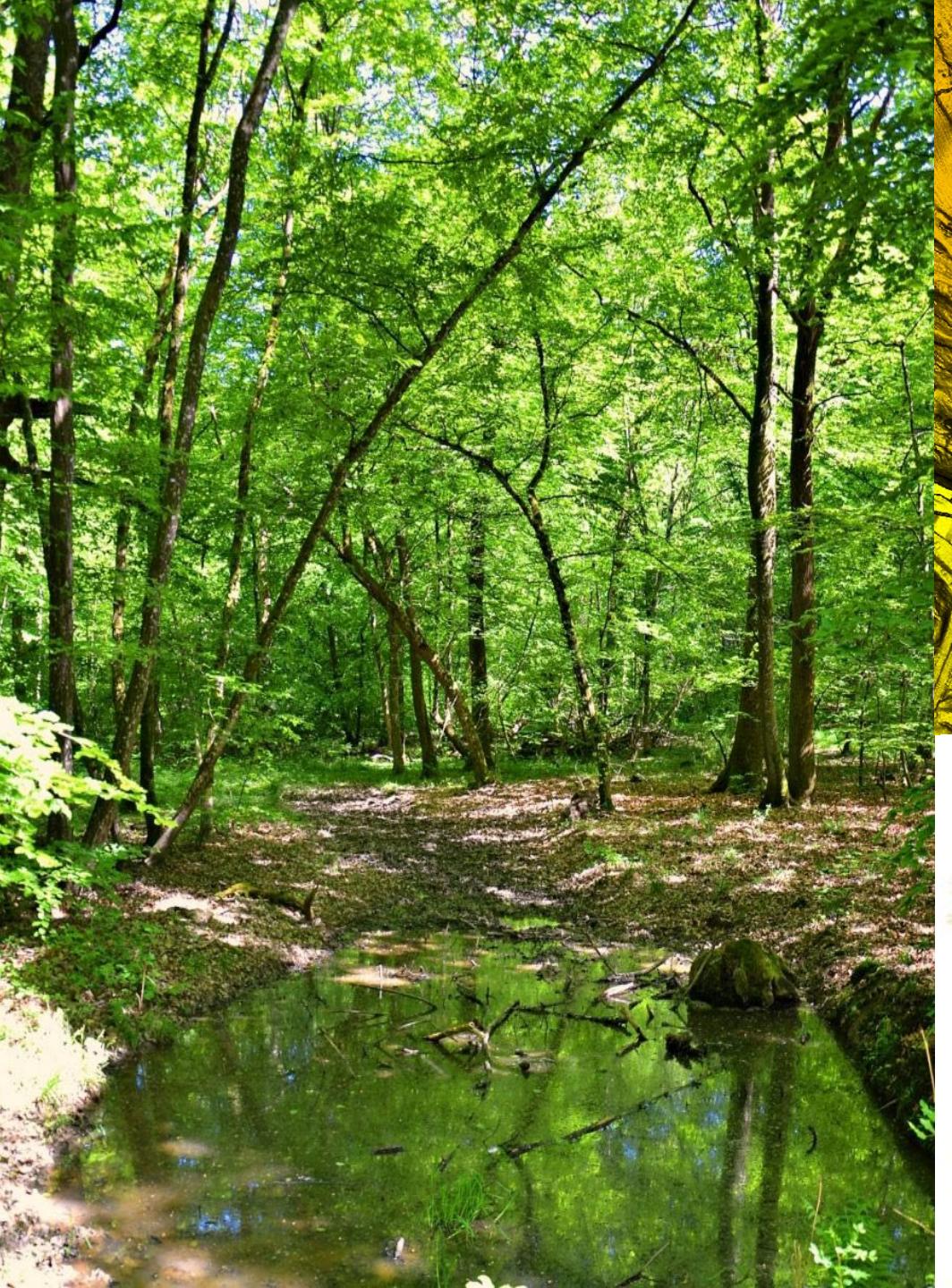
6. Une forme particulière de la prospection: le détectorisme

Il est possible, dans le cadre d'un bénévolat, de collaborer avec l'Institut national de recherches archéologiques en menant une prospection au détecteur de métaux. Toute prospection sur le terrain, avec détecteur de métaux ou tout autre équipement de détection électronique et magnétique en vue de la recherche des éléments du patrimoine archéologique requiert toutefois l'octroi d'une **autorisation par le Ministère de la Culture, conformément à l'article 12 de la loi du 25 février 2022 relative au patrimoine culturel.**



7. Etude, recherches et publications

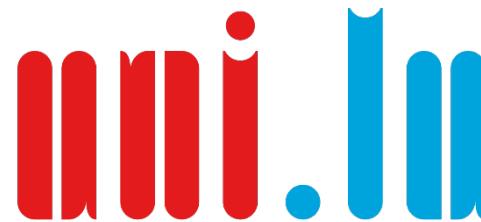




8. Collaborations



JOHANNES GUTENBERG
UNIVERSITÄT MAINZ

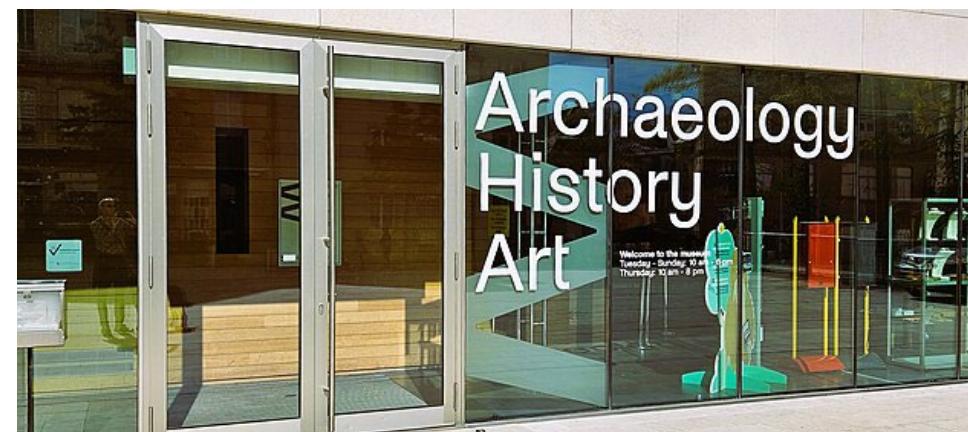


UNIVERSITÉ DU
LUXEMBOURG



David Weis (INRA)

LA MAISON DE L'ARCHÉOLOGIE
DE L'EUROMÉTROPOLE DE METZ





3^e Journées d'actualités de la recherche archéologique au Grand-Duché de Luxembourg



28 institutions



4 pays



119 participants



14 heures de
présentations et de discussions



32 présentations



2 jours

9. Une valorisation accrue?







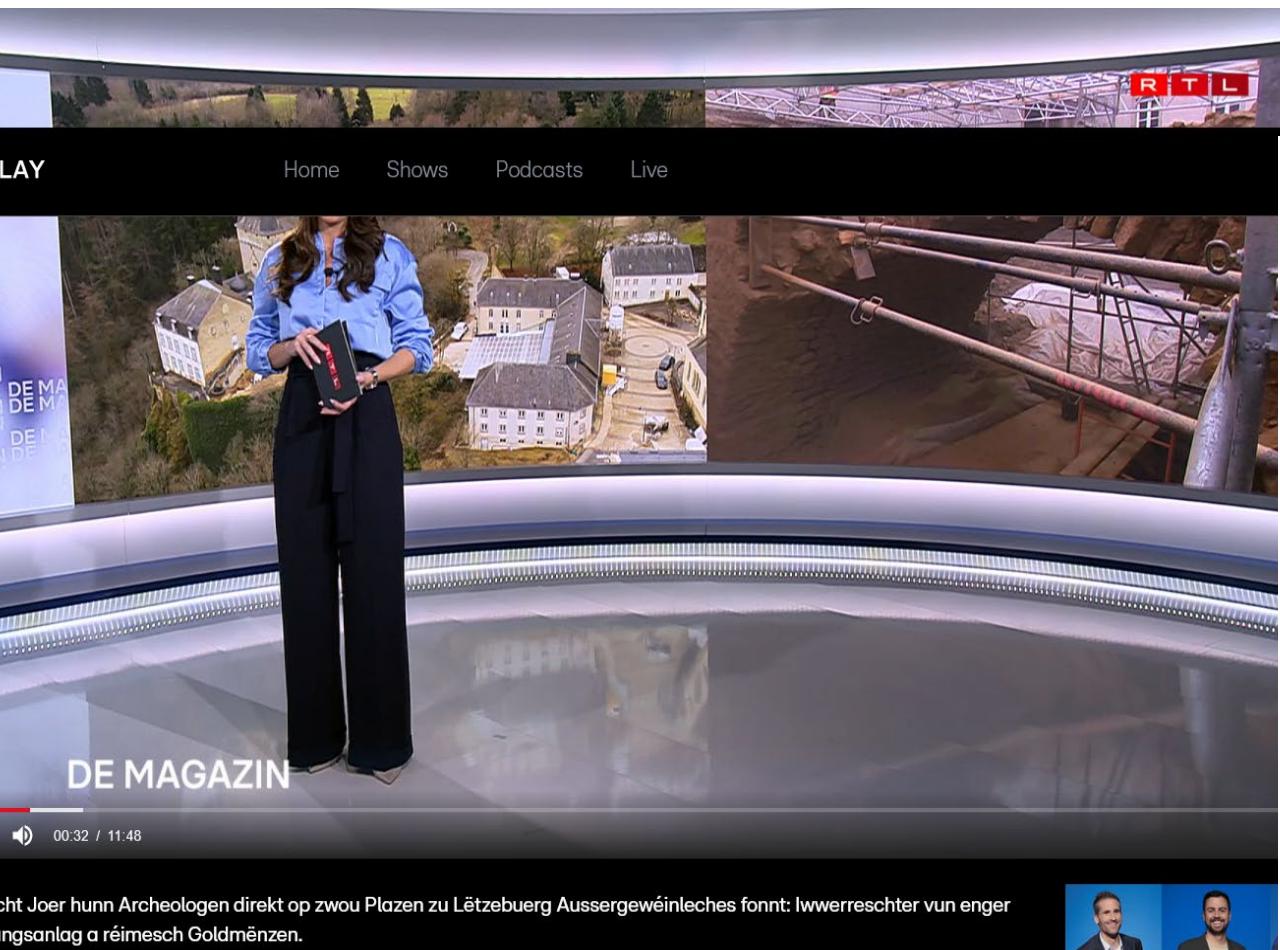
→ Nécessité de réfléchir à une valorisation accrue de nos sites et collections

- ▶ Dalheim/Ricciacus: théâtre, vicus, thermes, paysage parsemé de vestiges archéologiques
- ▶ Schieren - pars urbana de la villa
- ▶ Titelberg - site entier
- ▶ Echternach - Petite Marquise
- ▶ Et nos millions d'objets dans nos dépôts... vers un musée archéologique?



IV. DEFIS/PROJETS A VENIR

1. Renforcer notre communication



Römische Goldmünzen sind bei Münzensammlern gefragt – unter anderem auch dieser Solidus, den der Usurpator Eugenius zwischen 392–394 prägen ließ. Da er nur zwei Jahre an der Macht war, konnte er weniger Münzen in den Umlauf bringen als andere Kaiser. Foto: INRA

Hinter dem Münzenfund in Holzthum steckt eine spannende Geschichte. Dabei glänzt nicht nur das Edelmetall, sondern auch die archäologische Grabung.



Marc Thill
Redakteur

07.12.2024

PORTRAIT AU LUXEMBOURG

[Teilen](#)

Publié 10. mars 2024

D'éducatrice à archéologue Kim a trouvé sa vocation

Par un heureux hasard, Kim Thommes est tombée dans l'archéologie et, en tant que chercheuse, elle traque aujourd'hui les secrets des civilisations passées.



par
Vanessa Strauch



2. Offrir davantage d'activités au grand public: visites, conférences, sorties communes

Search Results

Europäischen
Archäologie
Deeg
— 13-14-15
Juni 2025



Capellen, Koerich

Villa gallo-romaine de
Goeblange-Miecher

Free of charge

Discovery tour



Echternach, Waldbillig

Société préhistorique
luxembourgeoise (SPL) -
Ancien Hôtel des Cascades

Open house

Choose your country
Luxembourg

Advanced Search

Menu

INRA Institut
National de
Recherches
Archéologiques

Luxembourg, Betrange

Institut national de recherches
archéologiques

Open house



Luxembourg, Luxembourg-Ville

Ancienne résidence Mansfeld



Remich, Remerschen

Biodiversum

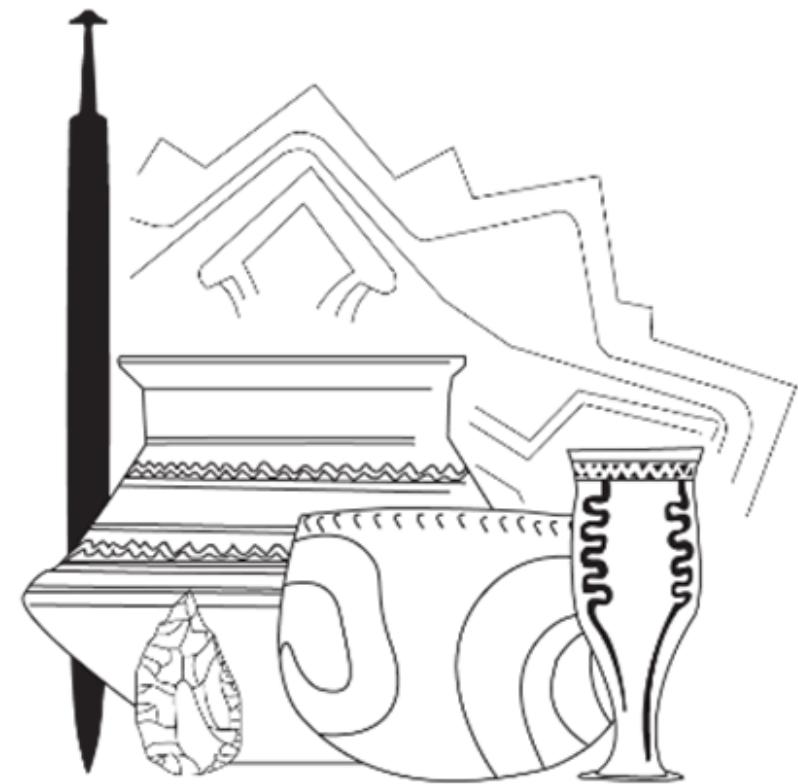


4e Journées d'actualités de la recherche archéologique

L'Institut national de recherches archéologiques (INRA) en coopération avec l'Université du Luxembourg, organisent le mercredi 2 et le jeudi 3 juillet 2025 les 4e Journées d'actualités de la recherche archéologique, sur le campus de l'université du Luxembourg à Esch-Belval.

Si les recherches dans le domaine de l'archéologie au Luxembourg et dans la Grande Région sont aujourd'hui souvent disséminées entre différentes sociétés privées, associations sans but lucratif, université et services archéologiques étatiques, l'INRA a le souhait de promouvoir les interactions entre tous ces acteurs, ceci afin de présenter notamment les dernières découvertes archéologiques effectuées dans notre région, de faciliter l'exploitation scientifique des sites et données mis au jour, d'encourager les jeunes chercheurs dans leur développement professionnel et de favoriser les échanges entre chercheurs et chercheuses de tous horizons.

[Plus d'informations](#)



3. Améliorer les relations avec les aménageurs, communes et autres acteurs concernés, tout en cessant d'être le bouc émissaire des retards dans la politique d'aménagement: réfléchir à la mise en place d'un guichet unique?

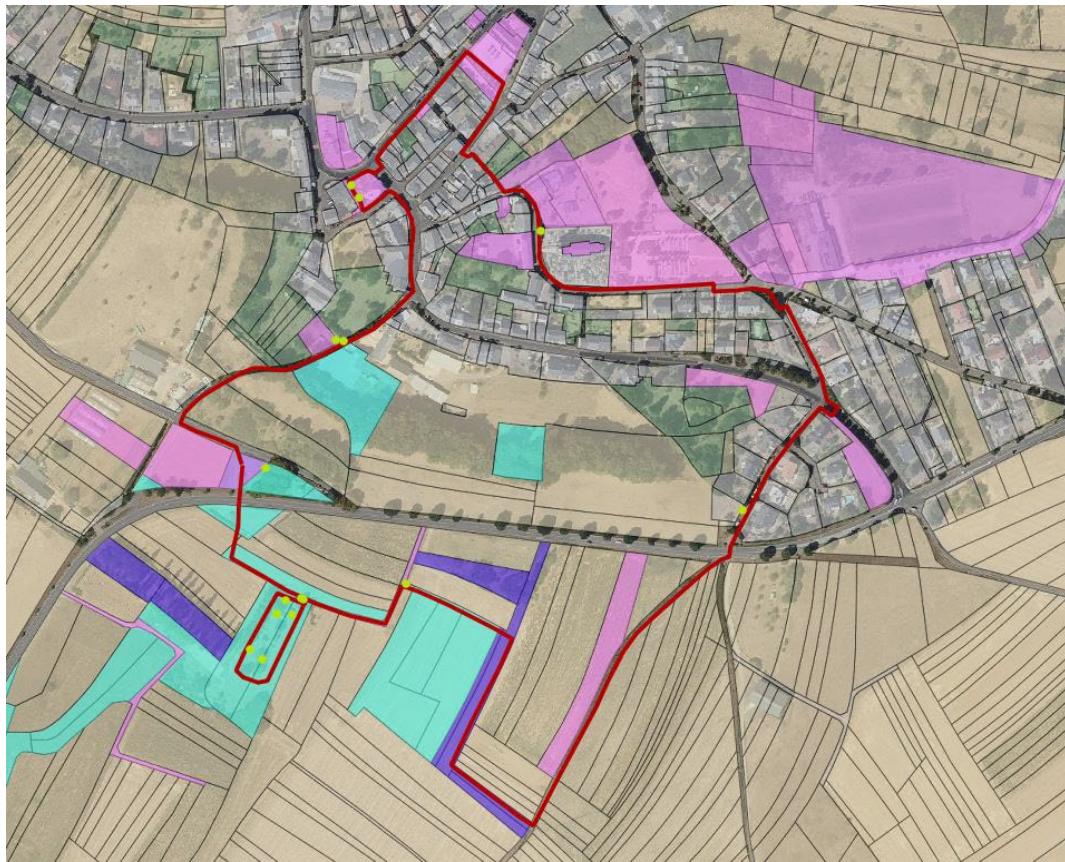
→ ne pas affaiblir davantage les seuils archéologiques



4. Clarifier le volet du classement du patrimoine dans la loi de 2022: art. 4 (1)

1° versus art. 18, 19, 24 et 30

- éviter des procédures doubles et qui portent à confusion;
- convaincre les acteurs concernés (propriétaires, communes) du bien-fondé et de l'utilité du classement de leurs sites;
- offrir des atouts pour renforcer l'attrait du classement de sites archéologiques, p.ex. par la création de parcours archéologiques.



5. Clarifier le droit de propriété des objets retrouvés par des prospecteurs, lors de fouilles etc. → Réfléchir à un modèle français de gestion du mobilier archéologique?



6. Accélérer l'inventarisation des sites et objets pour préciser la ZOA et rendre notre patrimoine mieux accessible au grand public dans le cadre de notre prochaine stratégie digitale & mettre en ligne l'ensemble de nos publications.

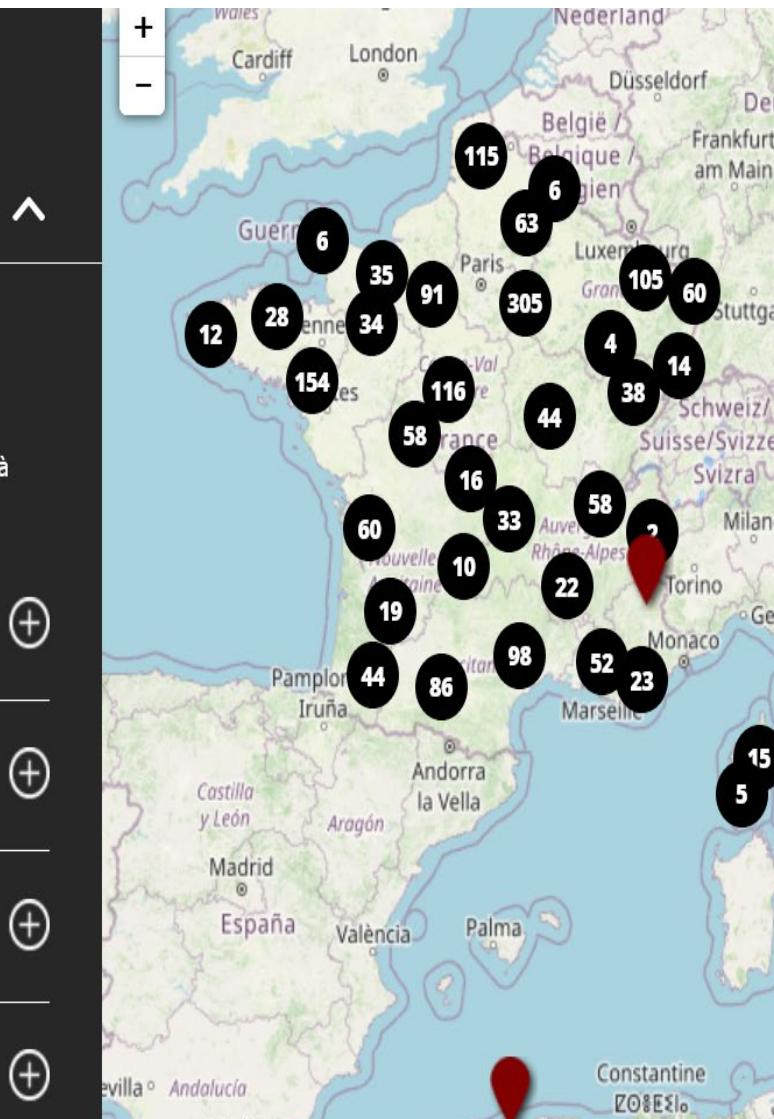
archéozoom Inrap⁺

FILTRER PAR:

La carte des chantiers archéologiques menés par l'Inrap.

Accédez à une sélection d'opérations archéologiques menées par l'Inrap sur l'ensemble du territoire français ainsi qu'à l'étranger.

Pays



Région

Département

Commune

INRA
Institut National de Recherches Archéologiques

INRA Archéologie Le patrimoine archéologique Espace aménageur Espace professionnel

Rechercher une publication

44 gefundene(s) Ergebnis(se)



Archéologie préventive

Archéologie programmée

Nos méthodes de recherche

+

Archéologie programmée

Sprache(n): Français
Jahr der Veröffentlichung: 2023
Autor: Sabine Fiedler
Herausgeber: INRA
Anzahl der Seiten: 247
ISBN: 978-99990-7903-2-0



Archaeologia Luxemburgensis

Langue(s): Français
Année de parution : 2023
Editeur : INRA
Nombre de pages : 247
Format du document : Pdf
Taille du fichier : 165 Ko
ISSN : 2354-5526

Studien zur frühen römischen Präsenz im Trevererergebiet. 2 Bände. Mit Beiträgen von René Beuschel, Jago J. Birk, Arno Braun, Sabine Fiedler, Sebastian Fürst, Jochen Gätjen, Tatjana M. Gluhak, Markus Helfert, Kevin Horn, Margarethe König, Andreas Krons, Patrick Mertl, Knut Rassmann, Debora C. Tretola Martinez, Astrid Stobbe, Tanja Westernacher



Archaeologia Luxemburgensis 6

Langue(s) : Français
Année de parution : 2020
Editeur : CNRA
Nombre de pages : 175
Format du document : Pdf
Taille du fichier : 148 Ko



Archäologischer Rundganz

Langue(s) : Allemand
Année de parution : 2019
Auteur : Matthias Paulke, Jörg Waringo
Editeur : CNRA
Nombre de pages : 130

7. Se donner les outils pratiques pour mettre en oeuvre la loi: budget, fonds, ressources humaines

- renforcer les méthodes moins coûteuses;
- mettre davantage en concurrence les opérateurs archéologiques;
- insister clairement sur la différence entre l'art. 4 de la loi et les EIE;
- prévoir des budgets fouilles pour les grands projets étatiques (ABP et al.);
- créer un fonds de financement pour l'INRA (comme c'est le cas pour l'INPA) afin d'être suffisamment flexible pour les aménageurs;
- réfléchir au mécénat pour des projets concrets: sites, musée archéologique, expositions...



8. Négocier un accord-cadre avec l'Université du Luxembourg pour approfondir la recherche scientifique

Overview

Research

Main research domains

Our interdisciplinary research domains are: History and Space; Materiality and Culture; Migration, Memory, Identity and Power and Legitimation.

The historical areas forming today's Luxembourg and Greater Region, the crossroads of Europe, constitute a stimulating case study for transnational historical investigation in the "longue durée".



Crossing perspectives: History in the "longue durée"

Interdisciplinary research at IHIST explores continuities and changes over the long term, focusing on transnational connections and cultural transfers.

Contact us

Research projects >

People >

The institute in numbers

35

active members

16

Doctoral researchers

15

nationalities

9. Quel avenir pour les bénévoles?

- mieux réglementer le détectorisme
- organiser des “sorties” de prospection INRA-bénévoles
- réfléchir à des fouilles programmées pour étudiants et bénévoles



Éisleker Geschichtsfuerscher asbl



Merci de votre attention!



INRA

Institut
National de
Recherches
Archéologiques

David Weis (david.weis@inra.etat.lu)