

## Commission de la Culture

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

#### Procès-verbal de la réunion du 10 décembre 2025

##### Ordre du jour :

1. Approbation des projets de procès-verbal des réunions des 12 et 26 novembre 2025
2. 8410 Projet de loi portant création d'un Observatoire de la culture  
Rapporteur : Monsieur André Bauler
  - Présentation et adoption d'un projet de rapport
3. Plan d'action en faveur de la langue luxembourgeoise
  - Continuation de la présentation du bilan intermédiaire
4. Suivi de la situation de la gouvernance au sein du MUDAM
5. Examen du programme de travail de la Commission européenne pour 2026
6. Divers

\*

Présents : Mme Barbara Agostino, M. Maurice Bauer, M. André Bauler, M. Marc Baum, Mme Djuna Bernard, Mme Claire Delcourt, M. Georges Engel, M. Franz Fayot, M. Ricardo Marques, Mme Mandy Minella, M. Jean-Paul Schaaf, M. Gérard Schockmel, Mme Alexandra Schoos

M. Eric Thill, Ministre de la Culture

M. Carl Adalsteinsson, Mme Beryl Bruck, du Ministère de la Culture  
M. Pierre Reding, Commissaire à la langue luxembourgeoise (Ministère de la Culture)

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

M. Tun Loutsch, de l'Administration parlementaire

Excusés : M. Félix Eischen, Mme Octavie Modert

M. Sven Clement, observateur délégué

\*

Présidence : M. André Bauler, Président de la Commission

\*

**1. Approbation des projets de procès-verbal des réunions des 12 et 26 novembre 2025**

L'approbation des projets de procès-verbal est reportée à la prochaine réunion de la commission parlementaire.

**2. 8410 Projet de loi portant création d'un Observatoire de la culture**

La commission parlementaire adopte le rapport susmentionné à l'unanimité. Il est également décidé de proposer le modèle de base comme temps de parole.

Compte tenu de la charge de l'ordre du jour de la semaine suivante, la commission parlementaire convient de proposer à la Conférence des Présidents d'inscrire le projet à l'ordre du jour d'une séance plénière du mois de janvier 2026.

**3. Plan d'action en faveur de la langue luxembourgeoise**

**- Continuation de la présentation du bilan intermédiaire**

À la suite d'une brève introduction de Monsieur le Président, qui rappelle notamment que ce point s'inscrit dans la continuité de la présentation du bilan intermédiaire du Plan d'action en faveur de la langue luxembourgeoise - dont les deux premiers volets ont été examinés par la commission parlementaire lors de sa réunion du 24 septembre 2025 -, Monsieur le Ministre présente le troisième volet, consacré à la promotion de la langue luxembourgeoise. Celui-ci vise à renforcer le développement, la visibilité et l'ancrage durable de la langue, en particulier dans l'environnement numérique.

L'orateur souligne à cet égard l'importance stratégique de l'espace numérique et rappelle la présentation à la presse récente de plusieurs outils concrets destinés à renforcer l'usage du luxembourgeois dans ce domaine. Il mentionne tout d'abord l'*Orthotrainer.lu*, une plateforme numérique comportant plus de 400 exercices permettant un apprentissage ludique et structuré de l'orthographe luxembourgeoise, notamment en vue de la préparation au certificat ZLS de l'Institut national des langues.

Il évoque ensuite l'application *Sproochmaschin 2.0*, outil de reconnaissance et de synthèse vocale fondé sur l'intelligence artificielle, permettant aussi bien la dictée que la lecture à voix haute de textes luxembourgeois. Cet outil, qui compte actuellement environ 200 utilisateurs quotidiens, fera l'objet d'une campagne de promotion afin d'en accroître la visibilité et l'utilisation.

Monsieur le Ministre met également en évidence l'évolution du *Dictionnaire luxembourgeois en ligne (LOD)*, désormais accessible en néerlandais, en plus des versions existantes en allemand, français, anglais, portugais et langue des signes. Il souligne le travail considérable de deux bénévoles ayant permis la traduction d'environ 30.000 entrées, contribuant ainsi à améliorer l'accessibilité linguistique, notamment pour la communauté néerlandophone et les touristes néerlandophones.

Il annonce par ailleurs le lancement imminent d'une application mobile du site *Spellchecker.lu* pour les appareils iPhone et Samsung, permettant la correction orthographique en luxembourgeois directement sur smartphone. Il informe également la Commission de discussions avancées avec Microsoft afin d'intégrer le luxembourgeois dans l'application

*Office suite*, notamment dans *Word* et *Outlook*, ainsi que d'échanges en cours avec Apple pour une meilleure prise en charge de la langue sur *iOS*.

S'agissant de la formation des enseignants de la langue luxembourgeoise (mesure 35), Monsieur le Ministre indique que des réflexions sont menées avec l'Université du Luxembourg afin d'adapter les cursus de Bachelor et de Master, notamment en didactique, aux besoins du terrain. Ces efforts sont complétés par un inventaire pluriannuel réalisé par le ministère de l'Éducation nationale sur les besoins en enseignants de luxembourgeois.

Il précise qu'une filière spécifique de Bachelor pour la formation des adultes (mesure 36) n'est pas envisagée, le niveau Master demeurant la référence. En revanche, les conditions de travail dans la formation pour adultes conventionnée seront améliorées (mesure 37) par la création davantage de postes à temps plein et à temps partiel, afin de renforcer l'attractivité de la profession, notamment dans les communes, les entreprises et les régions frontalières.

Le Ministre présente ensuite les mesures visant à améliorer l'image et la visibilité de la langue luxembourgeoise (mesure 38), notamment l'instauration de la « Journée de la langue luxembourgeoise », célébrée chaque 26 septembre, en parallèle avec la « Journée européenne des langues ». Cette journée a vocation à devenir un rendez-vous culturel récurrent, en collaboration avec le ZLS, l'Université du Luxembourg et la Cellule de promotion de l'image de marque.

Il détaille également les dispositifs relatifs à la gestion et à l'enrichissement du lexique, en particulier la procédure d'intégration de nouveaux mots dans le LOD (mesure 39), impliquant le ZLS et le Conseil permanent de la langue luxembourgeoise (CPLL), ainsi que la publication systématique des avis linguistiques du ZLS via un futur portail dédié (mesure 40).

Monsieur le Ministre met en avant l'élaboration de glossaires spécialisés (mesure 41), notamment dans les domaines médical, des soins, de l'éducation et de l'administration communale, ainsi que de vocabulaires thématiques liés à l'actualité. Il annonce en outre la publication du LOD en version imprimée, sur demande, à partir de 2026 (mesure 42), en collaboration avec l'École des métiers.

Il souligne l'importance des outils numériques d'aide linguistique (mesure 43), tels que *l'Orthotrainer*, le *Spellchecker*, le *Dictionnaire luxembourgeois en ligne* (LOD) et la *Sproochmaschinn*. Ces outils sont complétés par des formations linguistiques (mesure 44) proposées par le ZLS et l'INAP, notamment en stylistique, en langue des médias, en rédaction administrative claire et en expression orale.

En ce qui concerne la valorisation des dialectes locaux, outre l'atlas linguistique existant, un projet est en cours avec le Géoportail afin de permettre l'écoute des variantes régionales via une carte interactive.

Concernant les traducteurs spécialisés en luxembourgeois : au vu du développement rapide de l'IA, aucune nouvelle filière de formation spécifique (mesure 46) n'est prévue. Toutefois, des solutions sont recherchées, avec le ZLS et le Commissaire, pour leur confier de nouvelles missions, notamment en lectorat, formation et expertise linguistique.

La présence du luxembourgeois dans la création culturelle sera renforcée (mesure 47), notamment dans la littérature par la création d'un feuilleton dédié à la littérature luxembourgeoise et dans les autres formes artistiques, domaine dans lequel le ministre reconnaît qu'un effort accru est encore nécessaire.

La mesure 48 concerne le développement de la recherche sur la langue luxembourgeoise, notamment à travers les travaux doctoraux de l'Université du Luxembourg, diffusés au public par le ZLS.

La mesure 49 prévoit la réalisation d'études statistiques sur l'apprentissage et l'usage du luxembourgeois, dont les premiers résultats sont attendus pour 2027.

Enfin, des colloques académiques ayant comme objet la langue luxembourgeoise sont organisées de manière régulière (mesure 50).

Monsieur le Ministre conclut en soulignant les progrès accomplis, tout en reconnaissant que la visibilité du luxembourgeois dans le domaine culturel doit encore être renforcée.

### **Échange de vues**

Monsieur le Président interroge Monsieur le Ministre sur les modalités d'organisation de l'enseignement du luxembourgeois, en particulier dans le cadre de la formation des adultes. Il souhaite savoir dans quelle mesure les besoins croissants en matière de cours sont couverts par du personnel enseignant de l'État et dans quelle proportion l'on recourt actuellement à des prestataires externes, notamment afin d'assurer une offre suffisante et adaptée à la demande.

Il s'enquiert ensuite du soutien accordé au cinéma luxembourgeois, plus spécifiquement aux productions mettant en valeur l'histoire, les traditions et la culture nationales. Il demande si une attention particulière est portée à ces projets dans le cadre du Film Fund et si des moyens supplémentaires pourraient être mobilisés pour encourager ce type de créations.

Monsieur le Ministre rappelle que le cinéma constitue un vecteur essentiel de diffusion de la culture et de l'identité nationales. Il souligne que l'attribution des aides s'effectue sur la base de procédures de sélection indépendantes, appliquant des critères objectifs et mis en œuvre par des comités spécialisés.

Il précise que la forte demande dans le secteur a conduit le Gouvernement à porter le budget du Film Fund à 180 millions d'euros sur quatre ans, afin de soutenir davantage les productions luxembourgeoises, y compris les projets de plus petite envergure et ceux portant sur des thématiques culturelles et historiques.

Monsieur le Ministre met également en avant la volonté de renforcer la présence de la langue luxembourgeoise dans l'audiovisuel, notamment par le biais du doublage et du sous-titrage. Il cite à titre d'exemple le film d'animation « *Bitzbuouf* » et indique que, lorsque cela est pertinent, les productions et coproductions sont encouragées à intégrer davantage le luxembourgeois.

Il ajoute que, même s'il n'existe pas à ce stade de lignes directrices formalisées, les équipes du Film Fund accompagnent étroitement les porteurs de projets, en leur fournissant un appui technique et des informations sur les critères, les procédures et les modalités de financement.

Monsieur le Commissaire indique que, dans le domaine de la formation des adultes, l'enseignement du luxembourgeois repose sur un modèle mixte. Environ la moitié de l'offre annuelle, soit quelque 5.000 places, est assurée par l'Institut national des langues Luxembourg (INLL), tandis que l'autre moitié est dispensée par des prestataires conventionnés auprès du Service de la formation des adultes du ministère de l'Éducation nationale.

Il précise que les enseignants de l'INLL disposent généralement d'un diplôme de niveau master, tandis que les prestataires externes - notamment les communes et certaines institutions partenaires - peuvent recourir à des formateurs titulaires d'un diplôme de niveau bac au minimum. Tous doivent toutefois suivre une formation pédagogique spécifique et obtenir le certificat « *Zertifikat Létzebuergesch Léiere Léieren (ZLLL)* », comprenant une année de formation. Ce dispositif permet d'élargir substantiellement l'offre de cours et

d'assurer une couverture suffisante et qualitative de l'enseignement du luxembourgeois à destination du public adulte.

Monsieur Franz Fayot (LSAP) soulève trois séries de questions. En premier lieu, il s'interroge sur l'intégration du luxembourgeois dans les environnements Microsoft Office et les systèmes d'exploitation d'Apple. Il rappelle que ces entreprises n'agissent pas à titre gratuit et demande dans quelles conditions ces coopérations sont négociées. Il exprime en outre des préoccupations quant à la protection des droits d'auteur et des données, dans la mesure où une telle intégration implique l'entraînement de modèles informatiques à partir de corpus linguistiques luxembourgeois existants, notamment le Dictionnaire luxembourgeois en ligne et d'autres ressources publiques.

En deuxième lieu, Monsieur Fayot aborde la question des glossaires spécialisés et, plus largement, du processus de structuration du luxembourgeois en tant que langue complète. Il relève que de nombreux termes techniques continuent d'être empruntés à d'autres langues, ce qui reflète le caractère encore évolutif de la langue dans les domaines juridique, administratif et technique. Il s'interroge dès lors sur le degré d'avancement de cette normalisation et sur ses implications pour une reconnaissance institutionnelle et internationale du luxembourgeois.

En troisième lieu, il évoque la recherche linguistique, notamment les travaux relatifs aux origines du luxembourgeois et à ses liens avec la Grande Région. Il est d'avis que des projets de recherche transfrontaliers pourraient contribuer à renforcer la visibilité et la diffusion de la langue au-delà du territoire national.

Monsieur le Commissaire précise que les ressources linguistiques gérées par le ZLS reposent exclusivement sur des données ouvertes (open data), libres de droits de tiers, et qu'elles sont mises à disposition de l'ensemble des acteurs technologiques sans exclusivité. Microsoft et Apple ont sollicité ces ressources après avoir constaté des dysfonctionnements dans la reconnaissance et la correction du luxembourgeois par leurs outils, notamment pour des éléments linguistiques très fréquents tels que l'article « *déi* ».

S'agissant de la protection des données, il souligne que les outils du ZLS, en particulier la *Sproochmaschinn*, ne conservent ni n'exploitent les textes introduits par les utilisateurs. Ceux-ci ne sont ni stockés ni intégrés dans des corpus d'apprentissage, garantissant ainsi la confidentialité des contenus.

En ce qui concerne les glossaires spécialisés, le Commissaire indique que le ZLS développe activement des bases terminologiques dans de nombreux domaines. La traduction récente des traités européens en luxembourgeois constitue une base essentielle pour l'élaboration d'un glossaire juridique structuré, qui soutiendra également le développement des outils de traduction et de traitement automatique de la langue. Les demandes provenant des ministères et des secteurs professionnels se multiplient, ce qui témoigne de la montée en puissance du luxembourgeois comme langue de travail.

Il précise que le rôle des traducteurs évolue dans ce contexte : ils demeurent indispensables, mais sont de plus en plus appelés à intervenir comme experts de validation, de contrôle qualitatif et de stylisation des productions automatisées.

Enfin, en matière de recherche linguistique, Monsieur le Commissaire rappelle que les travaux sur l'étymologie et l'histoire du luxembourgeois sont déjà bien avancés, notamment grâce aux recherches de Monsieur Alain Atten. Des coopérations sont en cours avec des institutions de la Grande Région et avec la Fédération Wallonie-Bruxelles, qui reconnaît le luxembourgeois comme langue endogène, confirmant ainsi le rôle moteur du Luxembourg dans ce domaine.

#### **4. Suivi de la situation de la gouvernance au sein du MUDAM**

Après une brève introduction par Monsieur le Président de la commission parlementaire, Monsieur le Ministre rappelle que la commission parlementaire avait examiné la situation du MUDAM en avril et en mai, notamment en ce qui concerne la gouvernance de l'établissement.

Il avait alors été décidé de procéder, à la fin de l'année, à une évaluation intermédiaire des mesures engagées.

Depuis lors, plusieurs évolutions significatives sont intervenues, parmi lesquelles la désignation d'un nouveau Président du Conseil d'administration, Monsieur Jean-Paul Olinger, ainsi que la révision en profondeur des structures de gouvernance du musée. Cette réorganisation a porté à la fois sur la clarification des rôles et responsabilités des différents acteurs et sur l'amélioration des mécanismes de communication et de coordination entre les services, la direction et le Conseil d'administration.

Monsieur le Ministre présente à la commission parlementaire le plan d'action élaboré au cours des six derniers mois. Celui-ci repose sur une démarche participative de type « bottom-up », associant étroitement l'ensemble du personnel du MUDAM, la direction, le Conseil d'administration ainsi que plusieurs groupes de travail thématiques.

Ce plan d'action s'articule autour de quatre axes prioritaires. Il vise, premièrement, à préciser et actualiser les missions du MUDAM, en définissant clairement les compétences respectives des équipes, des départements, de la direction et du Conseil d'administration. Il prévoit, deuxièmement, la modernisation du cadre interne, notamment du règlement d'ordre intérieur, du règlement financier et des procédures administratives, en particulier celles relatives à la gestion et aux paiements. Troisièmement, une attention particulière est portée au bien-être du personnel, à travers l'identification des difficultés existantes et la mise en place de mesures d'amélioration du climat de travail. Enfin, le plan met l'accent sur le développement et la diversification des publics, ainsi que sur le renforcement de l'accessibilité du musée afin d'élargir l'accès à la culture.

Monsieur le Ministre conclut en soulignant que ce travail collectif, mené conjointement par le Conseil d'administration, la direction et les équipes du MUDAM, a permis de consolider la gouvernance de l'institution et d'établir des bases solides pour son développement futur.

Les représentants du MUDAM exposent par la suite le fruit d'un travail accompli dans le cadre d'une collaboration étroite associant le Conseil d'administration, le Comité de direction et l'ensemble des équipes du musée. Cette démarche collective a été structurée autour de cinq groupes de travail thématiques, chacun présidé par un membre différent du Conseil d'administration afin de valoriser les compétences spécifiques et de répartir efficacement le travail. Ces groupes ont porté respectivement sur la vision, la mission et la définition du musée, la gouvernance institutionnelle, le bien-être au travail, la résilience financière et le développement des publics. Le Conseil d'administration s'est réuni à cinq reprises au cours de l'année 2024 pour faire avancer ces dossiers, avec une priorisation stratégique donnant la priorité aux questions de gouvernance et de bien-être avant d'aborder les autres thématiques.

Parallèlement à ces groupes de travail formels, le musée a mis en place dès mars 2024 un groupe de travail interne sous la direction de Madame Bettina Steinbrugge, spécifiquement dédié au bien-être des équipes. Cette initiative s'inscrit dans la continuité de l'état des lieux réalisé en 2024 et présenté en interne au mois de janvier. Elle s'est accompagnée de l'introduction de nouveaux formats de réunions visant à améliorer la transversalité de l'information et la communication interne, ainsi que de l'élaboration d'un nouveau plan d'occupation des bureaux.

S'agissant du premier groupe de travail consacré à la vision et à la mission du musée, l'objectif est d'articuler clairement le positionnement fondamental de l'institution dans une perspective MUDAM 2030, d'élaborer une déclaration de mission conforme aux dispositions légales et de développer un document stratégique complet qui sera présenté en printemps 2026. Dans cette même perspective, un projet de présentation de la collection à travers tout le territoire luxembourgeois est prévu à l'occasion du 20<sup>e</sup> anniversaire du musée.

Le deuxième groupe de travail a concentré ses efforts sur la gouvernance institutionnelle, domaine prioritaire nécessitant une mise à jour complète de la documentation pour donner suite à la transformation du statut juridique du musée, passant de la forme de fondation à celle d'établissement public. Ce travail a abouti à l'adoption d'un nouveau règlement d'ordre intérieur applicable à l'ensemble des collaborateurs et à l'organisation du MUDAM, complété par un règlement d'ordre intérieur spécifique au Conseil d'administration précisant clairement ses missions et son organisation. Un règlement financier et une politique de télétravail ont également été adoptés. La finalisation des fiches de poste et de l'organigramme est en cours afin de clarifier définitivement les rôles de chaque collaborateur et les attentes institutionnelles à leur égard.

Le troisième groupe de travail, dédié au bien-être au travail, a pu s'appuyer sur un travail préparatoire substantiel mené depuis février par un groupe réunissant un représentant de chaque département, accompagné par une professionnelle externe. Ce diagnostic a identifié plusieurs problématiques récurrentes : une charge de travail importante pesant sur les collaborateurs individuels, un manque de clarté dans la définition des rôles et des responsabilités, des carences dans la communication tant interpersonnelle qu'interdépartementale, aggravées par les contraintes spatiales liées à la configuration en open space des locaux de travail, ainsi que l'absence de procédures modernes de gestion des ressources humaines.

En réponse à ces constats, une Charte intitulée « Caring Community » a été élaborée selon une approche participative ascendante. Ce document, qui se veut complémentaire au règlement d'ordre intérieur et au code de déontologie, établit des principes d'interaction respectueuse entre collaborateurs fondés sur le respect, l'écoute et l'empathie. La Charte précise des règles concrètes concernant la prise de parole, la gestion des réunions et la résolution des conflits, cette dernière devant s'effectuer par recours au supérieur hiérarchique ou au service des ressources humaines avec possibilité de médiation, afin d'éviter les situations de contournement hiérarchique constatées auparavant. La mise en œuvre effective de cette Charte prévoit sa présentation à l'ensemble de l'équipe ainsi qu'un affichage permanent aux endroits stratégiques du musée.

Sur le plan matériel, la rénovation des bureaux est programmée pour 2026 en collaboration avec l'Administration des bâtiments publics. Ces travaux, planifiés avec la participation des équipes, permettront de créer des espaces de travail mieux adaptés, incluant de véritables salles de réunion et des zones permettant un travail au calme, sans nécessité de recourir en permanence aux écouteurs comme c'est actuellement le cas.

Le renforcement du département des ressources humaines constitue un axe essentiel pour garantir l'application des nouvelles procédures et accompagner les évolutions en cours. Parmi les mesures concrètes déjà mises en place ou en cours de déploiement figurent l'instauration d'entretiens annuels de développement professionnel qui n'existaient pas auparavant, la numérisation progressive des procédures administratives et la création d'un kit d'onboarding destiné à améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs. Des formations continues et des activités de teambuilding sont également prévues pour renforcer la cohésion des équipes.

Le quatrième groupe de travail s'est attaché à analyser la résilience financière du musée dans une perspective comparative. Un benchmark réalisé avec plusieurs musées européens de taille et de mission similaires révèle que le MUDAM, qui dispose de 55 collaborateurs et d'un budget annuel de 11,2 millions d'euros, consacre 1,3 million d'euros aux expositions et 5,1 millions d'euros à la masse salariale. À titre de comparaison, le Centre Pompidou-Metz, avec 71 collaborateurs, dispose d'une masse salariale de 3,9 millions d'euros pour un budget total de 13,9 millions d'euros, ce qui lui permet de consacrer 3 millions d'euros aux expositions,

soit plus du double du budget luxembourgeois dans ce domaine. Cette différence s'explique largement par les structures salariales nationales différentes, les coûts salariaux au Luxembourg étant nettement supérieurs. D'autres institutions comparables disposent de moyens humains deux fois plus importants pour des budgets globaux similaires, ce qui représente concrètement deux fois plus de ressources disponibles.

Cette analyse comparative démontre que le MUDAM présente une charge de travail importante par collaborateur, avec des moyens par exposition estimés entre 200.000 et 400.000 euros, contre 800.000 euros à un million d'euros pour des institutions comparables produisant environ 4,5 expositions par an. Cette situation justifie une réflexion approfondie sur le renforcement des équipes et sur les ambitions réalistes que le musée peut se fixer à l'horizon 2030. L'analyse historique révèle en outre que depuis 1998, l'évolution du marché de l'art moderne a connu une croissance des prix nettement supérieure à l'augmentation des contributions budgétaires accordées au musée, créant un décalage croissant entre les moyens disponibles et les coûts réels d'acquisition et d'exposition.

Face à ces constats, plusieurs actions concrètes ont été engagées, notamment le renforcement de l'équipe Développement et Ressources, l'élaboration d'un nouveau concept de collaboration avec les American Friends of MUDAM afin d'accroître le rayonnement international du musée, la consolidation et le renforcement du partenariat avec le Cercle des collectionneurs, ainsi que la recherche active de financements complémentaires auprès de fondations publiques et dans le cadre de programmes européens. L'engagement récent d'un nouveau directeur administratif et financier, poste qui était vacant, vient compléter et renforcer l'équipe de direction dans la gestion de ces enjeux financiers stratégiques.

Le cinquième et dernier groupe de travail se concentre sur le développement des publics en accordant une attention particulière aux dimensions éducatives et scolaires de la mission du musée. Les travaux portent sur l'identification de partenaires stratégiques, la mise à jour complète de la signalétique du musée et l'amélioration substantielle de l'expérience visiteur par la mise à disposition d'explications écrites et audio plus détaillées sur les œuvres exposées. Un projet particulièrement ambitieux concerne l'activation de l'espace public entourant le bâtiment du musée, site exceptionnel actuellement sous-exploité, en collaboration avec le collectif danois *Superflex*, reconnu internationalement pour ses réalisations dans ce domaine. Ce projet, développé sur deux ans, vise à créer des installations ludiques et interactives permettant d'attirer et d'engager les visiteurs dès l'extérieur du musée.

L'ensemble de ces travaux convergera vers la finalisation du programme stratégique MUDAM 2030 au cours du premier trimestre 2026. Les représentants du musée ont exprimé le souhait d'inviter formellement les membres de la commission parlementaire à une présentation sur site en mars 2026, où l'équipe complète du musée, sous la direction de Madame Steinbrugge, pourra présenter directement le document stratégique et partager sa vision pour les années à venir.

### Échange de vues

Monsieur Gerard Schockmel (DP) interroge les représentants du MUDAM sur les conditions de travail et le bien-être du personnel, en particulier pour les collaborateurs installés dans les espaces situés au sous-sol du bâtiment. Il souhaite savoir si des modalités de télétravail ont été prévues afin d'améliorer la qualité de vie au travail. Il s'enquiert également, par souci institutionnel, de l'introduction d'un règlement d'ordre intérieur du Conseil d'administration, pratique qu'il juge relativement spécifique, et demande si ce dispositif s'inspire de modèles existant dans des institutions comparables.

Madame Djuna Bernard (déi gréng) rappelle pour sa part que l'un des principaux constats issus de l'analyse antérieure concernait l'insuffisante clarification des rôles et responsabilités

entre la direction, le Conseil d'administration et le ministère de tutelle. Elle souhaite savoir dans quelle mesure ces relations ont été clarifiées et si, au-delà des documents formels, un véritable travail d'appropriation des procédures a été engagé. Elle interroge également l'évolution récente de la situation du personnel, à la suite de la démission, au printemps, de la directrice administrative et financière, et demande si la nouvelle personne recrutée est désormais en fonction. Enfin, elle insiste sur l'importance du rôle des ressources humaines dans l'amélioration du climat interne et souhaite des précisions sur le fonctionnement de l'équipe de direction, notamment en matière de communication et de répartition des tâches.

Monsieur le Ministre indique que les relations entre le ministère de tutelle et le MUDAM ont été structurellement renforcées. Il rappelle l'existence du Collège des directeurs, qui se réunit plusieurs fois par an afin d'assurer un échange régulier sur la situation et les orientations des établissements publics culturels. Il souligne également le rôle central de la Vice-présidente du Conseil d'administration, Madame Brück, qui agit comme relais permanent du ministère au sein du MUDAM, ainsi que celui du Commissaire aux établissements publics, chargé de coordonner les relations quotidiennes entre les institutions et le ministère. À cela s'ajoutent des contacts directs et réguliers entre le Ministre et les directeurs des établissements, notamment à travers des réunions annuelles ou semestrielles.

Un représentant du MUDAM souligne que la couverture médiatique récente s'est recentrée sur les contenus artistiques et culturels, y compris dans la presse internationale, ce qui témoigne d'une reconnaissance accrue du travail accompli par les équipes.

Il confirme que le télétravail est désormais encadré et autorisé, ce qui contribue à améliorer les conditions de travail, notamment pour les collaborateurs soumis à de longs déplacements.

S'agissant de la gouvernance, il précise que les règlements d'ordre intérieur ont été révisés, simplifiés et harmonisés, afin de clarifier les compétences respectives du Conseil d'administration, de la direction et des équipes. Cette réforme s'accompagne de nouvelles pratiques de communication interne, marquées par davantage de réunions, une simplification des circuits de décision et une délégation accrue fondée sur la confiance.

Il rappelle que les tensions antérieures s'expliquent en partie par la période de transition liée à la crise du Covid-19, marquée par une vacance de direction et une implication exceptionnelle du président dans la gestion quotidienne, situation qui a pu créer des ambiguïtés lors de l'entrée en fonction de la nouvelle direction.

Enfin, il indique que la situation en matière de fluctuation du personnel s'est stabilisée. Le poste de directeur administratif et financier a été pourvu à l'issue d'une procédure de sélection rigoureuse associant le Conseil d'administration, la direction et un consultant externe. La personne retenue, disposant d'une expérience confirmée dans le secteur culturel et d'une bonne connaissance de l'écosystème luxembourgeois, a pris ses fonctions en décembre. Le MUDAM se déclare confiant quant à la consolidation durable de son équipe dirigeante.

Monsieur Marc Baum (déri Lénk) revient sur la question de la rotation du personnel, en précisant que la préoccupation exprimée précédemment ne visait pas tant le départ de nouvelles recrues en période d'essai que la démission de collaborateurs expérimentés ayant exercé pendant de nombreuses années au MUDAM. Il souhaite savoir si ce phénomène s'est poursuivi au cours de la période récente.

Il salue par ailleurs que les difficultés internes aient été identifiées et nommées de manière explicite, notamment en ce qui concerne le climat de travail et la capacité des agents à exprimer librement leurs préoccupations. Il souligne toutefois que la réussite des différents chantiers engagés dépendra inévitablement de la disponibilité de moyens financiers suffisants, tant pour faire face à la charge de travail accrue que pour garantir la valorisation et la reconnaissance des compétences.

Dans ce contexte, il interroge Monsieur le Ministre sur la volonté du Gouvernement d'accompagner financièrement les orientations et pistes d'action en cours d'élaboration.

Monsieur le Ministre répond de manière affirmative, mettant en avant la qualité, l'engagement et le professionnalisme de l'ensemble des équipes du MUDAM, tant au niveau de la direction que du personnel, et souligne que le ministère entend assumer pleinement ses responsabilités afin de soutenir durablement l'institution. Il précise que le renforcement des effectifs, notamment dans les domaines administratif, financier et dans les fonctions liées aux activités créatives, sera examiné chaque fois que cela s'avérera nécessaire. À cet égard, il annonce l'engagement prochain d'un nouveau collaborateur à temps plein. Il ajoute que la question des moyens financiers, en particulier pour les expositions, les acquisitions d'œuvres et la compétitivité internationale du musée, sera intégrée aux prochaines discussions budgétaires, notamment dans le cadre de la préparation du budget 2027, en concertation avec le Conseil d'administration, l'Inspection générale des finances et le ministère des Finances. Il rappelle enfin que cette démarche s'inscrit dans une politique plus large visant à renforcer la gouvernance, la transparence et la professionnalisation des établissements publics culturels.

Un représentant du MUDAM indique pour sa part qu'aucune nouvelle démission d'un collaborateur de longue durée n'est intervenue depuis celle de la directrice administrative et financière et que les recrutements effectués depuis lors ont permis de stabiliser la situation du personnel au sein de l'institution.

Monsieur Franz Fayot (LSAP) attire l'attention de la commission sur la question essentielle de la mission et de la gouvernance du MUDAM dans un contexte international marqué par des pressions croissantes sur les institutions culturelles, en particulier les musées d'art contemporain. Il rappelle que ces institutions ont, par nature, une vocation critique, consistant à interroger la société, à aborder des thématiques sensibles et à susciter le débat. Dès lors, il estime indispensable que leur indépendance artistique et intellectuelle soit pleinement garantie et juridiquement sécurisée. À cet égard, il s'enquiert de la manière dont cette exigence est intégrée dans la nouvelle gouvernance du MUDAM, en rappelant certains épisodes du passé ayant montré la vulnérabilité potentielle d'un musée face à des pressions externes.

Il revient ensuite sur l'exercice de benchmarking international réalisé dans le cadre des travaux de réforme. S'il reconnaît les différences structurelles entre les institutions comparées, il souligne que cet exercice met en évidence l'enjeu central des moyens financiers et humains nécessaires pour permettre au MUDAM d'assumer pleinement son ambition de musée d'art contemporain de rayonnement international.

Monsieur Fayot s'interroge également sur la composition et le fonctionnement des groupes de travail, notamment lorsqu'ils sont présidés par des personnalités issues du secteur privé. Sans remettre en cause leurs compétences, il insiste sur la nécessité de garantir que la mission de service public du MUDAM demeure clairement définie, prioritaire et lisible dans l'orientation stratégique de l'établissement.

Enfin, il sollicite des précisions concernant les « American Friends of the MUDAM », en particulier quant à leur nature, leur mode de fonctionnement et leur rôle dans le financement et l'orientation du musée, dans un contexte géopolitique et culturel susceptible de susciter des interrogations légitimes.

Un représentant du MUDAM précise que la vision stratégique et artistique du musée est élaborée par la direction et les équipes, dans le cadre du projet « MUDAM 2030 ». Les groupes de travail, présidés par des membres du Conseil d'administration, ont pour mission d'encadrer le processus, d'en garantir la cohérence et la bonne gouvernance, sans interférer

dans les choix artistiques. Ceux-ci relèvent exclusivement de la direction, appuyée par des experts et des comités indépendants, notamment en matière d'acquisitions, de donations et de politique de collection.

Il souligne par ailleurs que la composition du Conseil d'administration reflète un équilibre entre profils issus du secteur public et du secteur privé, garantissant ainsi que la mission d'intérêt général du MUDAM reste au cœur de son fonctionnement.

S'agissant des « American Friends of the MUDAM », il est rappelé qu'il s'agit d'une structure de soutien existant depuis la création du musée, en cours de redynamisation. Elle s'inscrit dans une logique de mécénat et d'accompagnement du développement du MUDAM, notamment par l'intermédiaire de fondations partenaires, dans un cadre en évolution.

Monsieur le Ministre rappelle que la liberté artistique constitue un principe fondamental expressément consacré tant par la convention liant l'Etat au MUDAM que par la loi organique de l'établissement, en particulier en son article 1<sup>er</sup>. Il insiste sur le fait qu'il n'appartient ni au Gouvernement ni à l'administration d'intervenir dans la programmation artistique ou dans les choix curatoriaux du musée. Ceux-ci relèvent exclusivement de la direction et des experts compétents. Il souligne enfin que la vocation même de la création artistique consiste à questionner la société, y compris de manière critique, et que cette fonction ne peut être remplie que dans un cadre d'indépendance pleinement garanti.

## **5. Examen du programme de travail de la Commission européenne pour 2026**

Par courrier du 11 novembre 2025 relatif à la présentation du programme de travail de la Commission européenne pour l'année 2026, la Commission de la Culture a été invitée à communiquer à la Commission des Affaires étrangères et européennes, de la Coopération, du Commerce extérieur et à la Grande Région une liste des dossiers européens relevant de son domaine de compétence qu'elle juge représenter un intérêt particulier pour le Luxembourg.

Toutefois, lors de l'examen dudit programme de travail, il s'avère qu'aucun sujet touche au domaine de compétence de la commission parlementaire.

Elle tient toutefois à souligner que la richesse du patrimoine culturel dépasse les frontières nationales et constitue un lien entre les peuples européens ; de surcroît elle insiste sur l'importance de la collaboration transnationale dans le domaine culturel au sein de l'Union européenne.

## **6. Divers**

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

**Procès-verbal approuvé et certifié exact**