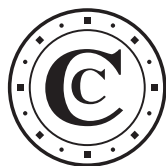


Cour des comptes



ENTITÉS ET POLITIQUES PUBLIQUES

LES GRANDS CHANTIERS PATRIMONIAUX DU MINISTÈRE DE LA CULTURE

Une impasse de financement
pour la prochaine décennie

Rapport public thématique

Juin 2026

Sommaire

PROCÉDURES ET MÉTHODES.....	5
SYNTHÈSE	7
RÉCAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS	13
INTRODUCTION.....	15
 CHAPITRE I UNE DÉCENNIE D'AUGMENTATION DU COÛT DES GRANDS CHANTIERS CULTURELS NÉCESSITANT UN PILOTAGE RENFORCÉ	 17
I - DES BESOINS FINANCIERS CROISSANTS LIÉS AUX GRANDS CHANTIERS CULTURELS	17
A - La restauration de quelques monuments phares excède les capacités pourtant croissantes du ministère de la culture	17
B - Une multiplication de sources de financement complémentaires	20
II - UNE PROGRAMMATION ET UN PILOTAGE DES PROJETS IMMOBILIERS DU MINISTÈRE DE LA CULTURE QUI DOIVENT SE RENFORCER.....	24
A - Une volonté de cadre national et d'implication dans la conduite de projets	24
B - Une programmation stratégique des projets immobiliers qui reste insuffisante.....	27
 CHAPITRE II DES DÉPENSES MASSIVES À VENIR, À MIEUX ÉVALUER ET À CLASSER PAR ORDRE DE PRIORITÉ	 33
I - DES PROJETS DE GRANDE ENVERGURE RÉPONDANT À DES ENJEUX NOUVEAUX	33
A - Un possible doublement des besoins à dix ans sans planification sérieuse.....	33
B - Des rénovations bâtimementaires urgentes	36
II - DES RISQUES PERSISTANTS QUANT À LA FIABILITÉ DES ESTIMATIONS DE COÛTS	39
A - Des problématiques techniques parfois insuffisamment appréciées	40
B - Des arbitrages initiaux régulièrement revus à la hausse.....	41
III - L'URGENCE D'UN PLAN D'ACTION PLURIANNUEL EN FAVEUR DU PATRIMOINE IMMOBILIER DU MINISTÈRE DE LA CULTURE.....	42
A - Disposer d'un outil de pilotage fiable	42
B - Établir une planification pluriannuelle des investissements immobiliers du ministère	43
C - Actionner et coordonner tous les leviers de financement.....	44
CONCLUSION GÉNÉRALE	47

Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques¹ que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte, que la Cour se propose de publier, aux ministres et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Dans le rapport publié, leurs réponses sont présentées en annexe du texte de la Cour.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

**

Le lancement des travaux de la Cour a été notifié aux administrations et organismes publics concernés par lettres en date du 7 mai 2025. S'agissant d'un rapport de synthèse et de prospective, l'instruction s'est fondée, d'une part, sur quatorze rapports récents de la Cour, dont les données ont été actualisées auprès des établissements et opérateurs ainsi que, d'autre part, sur les éléments et réponses recueillis auprès du ministère de la culture, de l'opérateur public des projets immobiliers de la culture (OPPIC) ainsi que de la compagnie des architectes de monuments historiques.

¹ La Cour comprend aussi la chambre du contentieux, dont les arrêts sont rendus publics.

**

Le projet de rapport a été préparé, puis délibéré le 2 février 2026, par la 3^{ème} chambre, présidée par M. Meddah, président de chambre, et composée de MM. Mousson, Potton, Feltesse, Mmes Oltra-Oro, Bergogne, M. Aubert, Mme Baldacchino, conseillers maîtres, M. Peillon, Mme Haguenauer, ainsi que de M. Lacroix, conseiller référendaire, en tant que rapporteur et, en tant que contre-rapporteur, Mme de Mazières, conseillère maître, présidente de section.

Il a été examiné et approuvé, le 28 avril, par le comité du rapport public et des programmes de la Cour des comptes, composé de Mme de Montchalin, Première présidente, M. Hayez, rapporteur général, M. Meddah, Mme Mercereau, M. Lejeune, Mme Thibault, et M. Cazé, présidentes et présidents de chambre de la Cour, M. Glimet, président par intérim de la chambre du contentieux, M. Albertini, M. Vught, M. Roux, Mme Daussin-Charpantier et Mme Renet, présidentes et présidents de chambre régionale des comptes, et Mme Hamayon, Procureure générale, entendue en ses avis.

**

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

Synthèse

Plusieurs rapports récents de la Cour ont montré un fort accroissement des besoins de rénovation de monuments et des autres biens immobiliers relevant du ministère de la culture, parfois qualifié de « mur d'investissement ». Dix-huit ans après son rapport publié en 2007 sur les grands chantiers culturels, la Cour s'est à nouveau penchée sur ce sujet, afin de chiffrer le montant de ces chantiers sur les dix années écoulées (2015-2025) et d'estimer les besoins sur les dix années à venir (2026-2035). Seuls ont été retenus les chantiers engagés depuis 2015 ou devant être engagés d'ici 2035 et affichant un coût global actualisé d'au moins 50 M€, pouvant ainsi être qualifiés de grands chantiers.

Des besoins d'investissement croissants dans le patrimoine culturel de l'État

La décennie qui s'achève a vu les grands chantiers culturels se consacrer principalement aux grands monuments anciens. De l'Abbaye de Clairvaux au Quadrilatère Richelieu de la Bibliothèque Nationale, de l'Hôtel de la Marine au Château de Versailles, les investissements de rénovation et de réhabilitation ont été majoritaires.

Sur quatorze grands chantiers significatifs², commencés ou livrés entre 2015 et 2025, représentant une dépense totale de plus de 2 Md€, huit programmes de rénovation et de réhabilitation de bâtiments anciens ont pesé pour plus d'1 Md€. La rénovation du Grand Palais, qui s'y ajoute pour plus de 536 M€, confirme cette tendance.

La décennie qui s'ouvre portera de nouveau sur des chantiers de rénovation et de réhabilitation du patrimoine ancien, mais concernera également les « grands travaux » de la fin du XX^{ème} siècle, comme le Centre Pompidou, ouvert en 1977 et d'ores et déjà fermé pour restauration pendant cinq ans jusqu'en 2030, la Cité des sciences et de l'industrie de La Villette, inaugurée en 1986, et l'Opéra Bastille, inauguré en 1989, qui pourraient absorber une grande partie des dépenses.

Le coût total des grands chantiers culturels pourrait ainsi plus que doubler lors de la prochaine décennie, passant d'un peu plus de 2 Md€ à un minimum de 5 Md€³. Une quinzaine de grands chantiers sont aujourd'hui identifiés comme étant commencés ou en phase d'étude pour un démarrage dans les dix prochaines années. Cette liste n'est, ni définitive, ni exhaustive, dans son périmètre comme dans ses montants.

Cet accroissement tendanciel du besoin de financement s'explique par le cumul de besoins récurrents de rénovation de monuments historiques (comme le Louvre ou l'Opéra Garnier) et aussi des bâtiments issus des « grands travaux » des années 1970 à 1990 (Centre

² BNF-Richelieu, Château de Versailles phases 2.1 & 2.2, Château de Fontainebleau, Hôtel de la Marine (CMN), siège du CNC, siège du CNAP, site Camus du ministère de la culture, Château de Villers-Cotterêts (CMN), Grand Palais, Théâtre de Chaillot, Abbaye de Clairvaux, Archives à Pierrefitte, Conciergerie (CMN).

³ Il s'agit des seuls chantiers d'un montant égal ou supérieur à 50 M€, engagés ou envisagés à ce jour par le ministère de la culture, qui seront livrés ou commencés entre 2025 et 2035 (en euros 2025).

Pompidou, Opéra Bastille, Cité des sciences et de l'industrie La Villette notamment), nécessitant après trois ou quatre décennies d'usage une réhabilitation complète, comprenant une mise aux normes environnementales et énergétiques. Ce chiffrage ne permet cependant pas de distinguer, en l'état des données disponibles, entre, d'une part, les besoins liés aux impératifs de sécurité, de sûreté et de mise aux normes et, d'autre part, les besoins d'amélioration de la qualité des locaux. Au-delà, l'accroissement des collections nationales conduit également à la construction de nouvelles réserves (de la BNF à Amiens, du Centre Pompidou à Massy, du CNAP à Pantin entre autres).

Néanmoins, quelques chantiers particulièrement coûteux expliquent cette accélération des besoins d'investissement comme le projet majeur « Louvre Nouvelle Renaissance », dont le coût est estimé à plus d'1,1 Md€ pour ses deux premières phases (sur trois) ou la rénovation complète de la Cité des sciences et de l'industrie (CSI) de La Villette à Paris, dont le coût est estimé par l'actuel schéma directeur d'aménagement entre 1,3 et 1,5 Md€. De fait, début 2026, des interrogations se sont fait jour sur ces deux projets dépassant le milliard d'euros : le ministère de la culture a reçu d'un cabinet d'architecte renommé une étude proposant une rénovation de la CSI moins exhaustive et moins coûteuse ; et la désignation d'un cabinet d'architecte chargé du projet du Louvre a été reportée.

Même redimensionnés le cas échéant, ces projets n'en demeurent pas moins programmés, de même que d'autres investissements prévus, comme la rénovation des différents sites de l'Opéra national de Paris, dont le coût est estimé à 670 M€ entre 2027 et 2037, dont 398 M€ pour le seul Opéra Bastille, ainsi que la rénovation du Centre Pompidou, déjà engagée et dont le coût est estimé à 469 M€ entre 2025 et 2030.

Ce chiffrage en forte hausse constitue donc un plancher qui pourrait encore être réévalué. En effet, les projets identifiés sur la base de schémas directeurs validés ou en cours de validation du ministère de la culture ne comprennent pas de grands chantiers de rénovation inéluctables dans les dix ans à venir, à l'image du site François-Mitterrand de la BNF. En outre, le dérapage des coûts des grands chantiers, fréquent dans le passé, pourrait aussi contribuer à l'augmentation des dépenses. Enfin, cette estimation ne comprend pas les projets immobiliers d'au moins 50 M€.

Cette hausse des besoins de rénovation du patrimoine culturel du ministère de la culture soulève donc des inquiétudes sérieuses quant à sa soutenabilité financière. En effet, l'effet de ciseau entre ces besoins croissants et des financements publics en attrition doit conduire ce ministère à mettre en œuvre d'urgence un plan d'action pour faire face à la situation de son patrimoine immobilier. Au regard de finances publiques contraintes, des priorités devront être établies, des choix opérés et une planification rigoureuse des chantiers jugés prioritaires devra être mise en œuvre.

Un recours essentiel à des financements publics exceptionnels et à des fonds privés jusqu'à présent

Le financement des grands chantiers patrimoniaux culturels de l'État repose d'abord sur les crédits du ministère de la culture, en particulier sur son programme budgétaire 175 consacré au patrimoine, qui a déjà fortement augmenté lors de la décennie précédente.

Néanmoins, ces crédits ne suffisant pas à financer l'ensemble des grands chantiers culturels, d'autres financements ont dû être mobilisés par le passé de manière significative. Ainsi, 419 M€ de crédits exceptionnels de l'État, dont 229 M€ au titre du plan de relance et 190 M€ dans le cadre des plans d'investissements d'avenir (PIA), en forte croissance depuis la crise sanitaire, ont permis de financer certains chantiers culturels, tels que le Grand Palais (160 M€), le château de Villers-Cotterêts (174 M€) et le château de Versailles (48 M€).

De manière complémentaire, les financements d'origine étrangère ont depuis quinze ans joué un rôle capital. Ainsi de l'accord intergouvernemental de 2007 relatif au Louvre Abu Dhabi, qui a permis de financer pour plus d'1 Md€ d'investissements au profit du patrimoine français, dont près de la moitié pour le Louvre, qui a reçu 467,5 M€ des Émirats-arabes-unis entre 2007 et 2024, dont 244 M€ au cours de la dernière décennie.

Le mécénat, quant à lui, représente aussi une part importante des projets de restauration notamment pour le Grand Palais, l'Hôtel de la Marine, le château de Versailles et le musée d'Orsay.

Pour le Centre Pompidou, si le ministère de la culture finance entièrement la rénovation du bâtiment à l'identique, en revanche le projet scientifique et culturel devra être financé sur ressources propres, essentiellement par du mécénat. De même, les deux chantiers à venir de l'Opéra Garnier et de l'Opéra Bastille, ne devraient être financés qu'à hauteur de 25 % par l'État, le reste provenant des ressources propres et du mécénat.

Enfin, des recettes commerciales de bâchage publicitaire sur les bâtiments en travaux peuvent compléter le plan de financement, mais ne sont actuellement autorisées par la loi que pour les monuments historiques mais pas pour des bâtiments plus récents, même si le Centre Pompidou a obtenu ce classement : pour la décennie passée, ces recettes ont représenté 50 M€ pour les grands chantiers.

Un risque avéré d'impasse financière

Face aux besoins croissants de rénovation du patrimoine du ministère de la culture, les financements escomptés risquent faire défaut. La loi de finances initiale pour 2026 réduit de 18 % les autorisations de programme et de 9 % les crédits de paiement du programme 175.

Par ailleurs, si les crédits exceptionnels de l'État, issus de la crise sanitaire, ont pu représenter une bouffée d'oxygène pour le patrimoine, le programme *France 2030* se concentre désormais sur l'innovation.

Enfin, la manne issue de l'accord intergouvernemental entre la France et les Émirats-Arabo-Unis arrivera bientôt à terme, après les deux derniers versements à venir au titre de l'utilisation de la marque Louvre d'ici 2032.

Cette situation est d'autant plus préoccupante, qu'aux coûts d'investissement très élevés des grands chantiers s'ajoute un risque de perte de ressources propres en cas de fermeture complète et de longue durée des établissements avec maintien de la masse salariale et de certaines charges de fonctionnement, notamment pour permettre le maintien d'une programmation hors-les-murs. Cette perspective est susceptible de dégrader la situation financière des établissements concernés.

Dans ce contexte, l'enjeu de suivi, de programmation et de définition de priorités est essentiel.

Alors qu'un entretien plus régulier des bâtiments et des infrastructures aurait pu et permettrait d'éviter une part des surcoûts dus aux dégradations bâtementaires, la Cour a constaté à plusieurs reprises que les schémas directeurs techniques ou les plans pluriannuels d'investissement prescrits n'existaient pas toujours. Au surplus, l'existence de ces documents essentiels pour l'entretien et la rénovation des bâtiments ne garantit en rien leur exécution réelle, faisant courir le risque de dangers cumulés pour le patrimoine bâti et les collections qu'ils recèlent comme pour le public.

De plus, au moins sept grands chantiers de la décennie écoulée ont subi des surcoûts importants, pour un montant cumulé de plus de 375 M€. Si les aléas de chantier sont monnaie courante dans toute opération d'envergure et si la crise sanitaire, comme l'inflation du coût des matériaux, ont pu aggraver la situation, il n'en demeure pas moins que les erreurs d'appréciation technique avant travaux ont été importantes au regard des règles de l'art, révélant un besoin de plus grande professionnalisation de la maîtrise d'ouvrage comme de la maîtrise d'œuvre. Bien plus, ce sont principalement les évolutions de programme en cours d'opération, c'est-à-dire l'introduction de travaux complémentaires non prévus, qui ont entraîné des surcoûts. Il en résulte que l'exigence de qualité et de compétence attendue des maitres d'ouvrage comme des maitres d'œuvre doit être impérativement renforcée.

Par ailleurs, malgré la mise en œuvre d'une chaîne de décision et de participation à la conduite de projet au sein du ministère de la culture et dans le cadre interministériel, l'anticipation et la rationalisation de la dépense d'investissement restent insatisfaisantes dès lors que la validation des projets n'est à ce jour ni établie selon des priorités, ni étayée par l'existence d'un plan de financement viable.

La décision d'engager de grands chantiers reste ainsi encore trop liée à des annonces d'autorités au coup par coup, alors qu'elle devrait procéder d'un plan pluriannuel des grands chantiers à l'échelle du ministère de la culture fixant ce qui doit être défini et mis en œuvre de manière urgente.

La difficulté plus grande à trouver des financements face à des besoins croissants rend d'autant plus indispensable cette planification stratégique et l'établissement de priorités qui tiennent compte objectivement de l'état sanitaire des bâtiments et qui ciblent en particulier les risques de sécurité et de sûreté. Une planification régulière des besoins de rénovation du patrimoine du ministère est également nécessaire aux entreprises détenant un savoir-faire particulier en la matière.

Avertissement

Le présent rapport s'inscrit dans la suite du rapport public thématique intitulé *les grands chantiers culturels* publié par la Cour des comptes en décembre 2007.

Le choix de l'intitulé ne saurait valoir appréciation qualitative, mais fait référence aux investissements significativement lourds en termes financiers, d'au moins 50 M€ et principalement portés par les crédits du ministère de la culture. Le présent rapport s'est appuyé sur de récents contrôles par la Cour de divers établissements publics culturels, faisant ici l'objet d'une actualisation.

Les chantiers de l'audiovisuel public ont été exclus du champ d'investigation.

S'il est fait référence au dernier rapport de la Cour sur la reconstruction de la cathédrale Notre-Dame de Paris, il convient de préciser que c'est à titre illustratif, s'agissant d'un chantier qui n'a pas été financé par les crédits du ministère, mais par la générosité publique et le mécénat.

Le bilan inclut les grands chantiers commencés ou livrés entre 2015 et 2025, principalement en région parisienne. Il est complété par un recensement prospectif des grands chantiers à commencer ou à livrer entre 2026 et 2035.

Ces deux périmètres ne sont pas calqués sur la réalité du phasage technique et budgétaire des grands chantiers qui, par nature, s'inscrivent dans le temps long. Ils ont été retenus pour déterminer deux espaces de temps similaires (une décennie), pour estimer les masses financières en jeu ainsi que leur tendance et pour comparer la nature des enjeux d'investissements patrimoniaux majeurs et leur financement.

Dans ce cadre, les financements des collectivités territoriales, des fondations ou du mécénat ne sont pris en compte que dans la mesure où ils concourent au financement des grands chantiers du ministère de la culture et de ses opérateurs.

Récapitulatif des recommandations

1. Conditionner dès 2026 les avis de la commission ministérielle des projets immobiliers obligatoirement à la présentation d'un plan de financement des projets et leur donner un statut contraignant (*ministère de la culture, direction du budget*).
2. Réaliser dès 2026, pour tous les opérateurs du ministère de la culture à enjeu patrimonial, un audit de la mise en œuvre effective des schémas directeurs et plans pluriannuels d'investissement, ainsi que de la réalité de l'entretien des bâtiments et de la bonne exécution du volet immobilier des conventions d'objectifs et de moyens (*ministère de la culture*).
3. Mettre en place dès 2026 un plan pluriannuel des grands chantiers du ministère de la culture, intégrant l'ordre des priorités, les phasages et une maquette budgétaire des crédits d'investissement et de fonctionnement nécessaires (*ministère de la culture, direction de l'immobilier de l'État*).

Introduction

En décembre 2007, la Cour des comptes publiait un rapport sur les grands chantiers culturels. Plus récemment, plusieurs rapports de la Cour ont montré un fort accroissement des besoins de rénovation de monuments et autres biens immobiliers relevant du ministère de la culture :

- *le Centre des monuments nationaux, exercices 2010-2019*, mars 2021 ;
- *l'Établissement public du château de Fontainebleau, exercices 2009-2021*, mai 2022 ;
- *le Palais de Tokyo, exercices 2012-2022*, décembre 2022 ;
- *l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles, exercices 2010-2022*, juin 2023 ;
- *le domaine national de Chambord, exercices 2010-2022*, juillet 2023 ;
- *les crédits exceptionnels à la culture et aux industries créatives, 2017-2023*, Communication à la commission des finances du Sénat, février 2024 ;
- *le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, exercices 2013-2022*, février 2024 ;
- *le service à compétence nationale des musées et domaines des châteaux de Compiègne et Blérancourt, exercices 2013-2023*, juin 2024 ;
- *l'Opéra national de Paris, exercices 2015-2023*, juin 2024 ;
- *la note d'analyse de l'exécution budgétaire 2024, Mission Culture*, avril 2025 ;
- *le chantier de la cathédrale de Notre-Dame, la réalisation des travaux de restauration liés à l'incendie, la réouverture et la poursuite du chantier : troisième bilan*, septembre 2025 ;
- *le suivi des recommandations du rapport de 2020 sur la Bibliothèque Nationale de France*, 2025 ;
- *le Centre national d'art plastique, exercices 2016-2024*, novembre 2025 ;
- *l'établissement public du musée du Louvre, 2018-2024*, novembre 2025.

La Cour s'est à nouveau penchée sur ce sujet, afin de chiffrer le montant de ces chantiers sur les dix années écoulées (2015-2025) et d'estimer les besoins sur les dix années à venir (2026-2035). Seuls ont été retenus les chantiers engagés depuis 2015 ou devant être engagés d'ici 2035 et affichant un coût global actualisé de plus 50 M€, pouvant ainsi être qualifiés de grands chantiers et financés par les crédits du ministère de la culture au moins en majeure partie⁴.

⁴ Ce rapport s'ajoute au rapport public thématique de la Cour de septembre 2025 sur *les collectivités territoriales face aux enjeux de leur patrimoine monumental*, qui alertait, lui aussi, sur l'impasse financière constatée aujourd'hui et sur le besoin d'une meilleure prise en compte du défi que représente la sauvegarde du patrimoine, notamment au regard des règles et compétences en matière de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre.

Le rapport de 2007 faisait état de 61 grands chantiers culturels (de 3 M€ à 290 M€) pour une enveloppe d'un peu plus de 2 Md€ courants (2,6 Md€₂₀₀₇ actualisés) sur dix ans allant de 1998 à 2007, comprenant le dernier des « grands travaux présidentiels », la construction du musée du Quai Branly (devenu musée des arts premiers-Jacques Chirac). Entre 2015 et 2025, ce sont 14 grands chantiers culturels, principalement de rénovation, qui ont coûté un peu plus de 2 Md€ courants.

Les observations de la Cour en 2007 portaient sur les dépassements de coût et de délais, les insuffisances de la maîtrise d'ouvrage, l'autonomisation croissante des grands établissements publics en matière de gestion immobilière, l'absence de programmation immobilière d'ensemble ou encore la concentration des grands chantiers à Paris et en Ile-de-France, et ce malgré un nombre plus vaste de chantiers pris en compte.

Le présent rapport a cherché à actualiser ces observations et à vérifier dans quelle mesure les recommandations émises ont été ou non mises en œuvre, comme celles portant sur la mise en place d'un document d'orientation pluriannuel à l'échelle du ministère et de ses établissements publics, la généralisation des schémas directeurs de site ou encore la clarification des conditions – notamment budgétaires – dans lesquelles les grands établissements publics culturels sont appelés à exercer leur propre maîtrise d'ouvrage.

La première partie dresse un inventaire des grands chantiers culturels commencés ou livrés entre 2015 et 2025 et en tire les leçons budgétaires, financières et opérationnelles, notamment en termes de pilotage par la tutelle (Chapitre I).

La seconde partie recense, de manière prospective, les grands chantiers, dont le lancement est prévu ou prévisible dans les dix ans à venir, entre 2026 et 2035, pour en apprécier la nature, les enjeux et les risques (Chapitre II).

Chapitre I

Une décennie d'augmentation du coût des grands chantiers culturels nécessitant un pilotage renforcé

Quatorze grands chantiers culturels d'un coût unitaire d'au moins 50 M€, commencés ou livrés entre 2015 et 2025, ont mobilisé à eux seuls plus de 2 Md€ de dépenses publiques à ce jour. Cette vague importante d'investissements, principalement tournée vers la restauration et la sauvegarde d'un patrimoine ancien, s'est accompagnée d'une augmentation significative des crédits du ministère de la culture, ainsi que d'autres financements publics et privés (I). Si le ministère de la culture a bien mis en place une chaîne de décision et de suivi de la conduite de projets, il n'a en revanche pas été en mesure de déployer une véritable stratégie patrimoniale (II).

I - Des besoins financiers croissants liés aux grands chantiers culturels

Les grands chantiers culturels commencés ou livrés entre 2015 et 2025 ont suscité une augmentation des crédits de paiement au titre du programme 175 consacré aux patrimoines du ministère de la culture de 60 % entre 2015 et 2025, ce qui n'a pas suffi à couvrir les dépenses (A). La réalisation des grands chantiers culturels a donc nécessité des crédits complémentaires, aussi bien publics que privés (B).

A - La restauration de quelques monuments phares excède les capacités pourtant croissantes du ministère de la culture

Principalement situés à Paris et en région parisienne, les grands chantiers culturels ont d'abord concerné le patrimoine ancien.

1 - Plus de 2 Md€ dépensés depuis dix ans

Les quatorze plus grands projets immobiliers du ministère de la culture, commencés ou livrés depuis 2015, ont d'ores et déjà représenté un engagement de dépense de plus de 2,1 Md€.

Hormis le château de Villers-Cotterêts et l'abbaye de Clairvaux, toutes les opérations se sont situées en Île-de-France, dont neuf dans la capitale. Ce déséquilibre s'explique d'autant plus que le patrimoine de la capitale et de sa région est particulièrement dense et d'importance

historique, architecturale comme touristique. La Cour relevait déjà en 2007 une écrasante majorité de chantiers en Île-de-France, tout en constatant alors une tentative de rééquilibrage entre Paris et les autres régions, que l'on observe moins aujourd'hui.

Tableau n° 1 : coûts des grands chantiers patrimoniaux culturels engagés ou livrés entre 2015 et 2025 dans le périmètre du ministère de la culture

Entité	Projet	Type	Date de lancement	Date de livraison	Coût total (M€, TTC-TDC) selon ministère de la culture	Coût total actualisé (M€, TTC-TDC) selon direction du budget	Coût initial (M€, HT, études comprises)
Bibliothèque nationale de France	Quadrilatère Richelieu	Réhabilitation	2011	2022	260,2		233,2
Château de Versailles	Schéma directeur immobilier phase 2.1	Restauration, mise aux normes et réhabilitation	2011	2026	88,4		63,8
Château de Fontainebleau	Schéma directeur de rénovation – phases 1 et 2	Restauration, mise aux normes et réhabilitation	2015	2027	117,8	114,5	105,3
Centre des monuments nationaux	Hôtel de la Marine	Restauration et aménagement	2017	2021	142,7	162,5	100
Centre national du cinéma	Siège	Réhabilitation, déménagement	2017	2018	89,2		89,2
Centre national des arts plastiques	Relogement à Pantin	Réhabilitation	2018	2026	97,3		58
Ministère de la culture	Projet site Camus	Restauration,	2018	2025	89,86		64,3*
Centre des monuments nationaux	Château musée de Villers-Cotterêts	Restauration, aménagement et création d'un musée	2020	2023	226,8	243,5	110
Grand Palais RMN Universcience	Schéma directeur de restauration Grand Palais	Restauration, mise aux normes et réhabilitation	2021	2024-2026	536	558,1	466
Théâtre de Chaillot	Schéma directeur phase 2	Restauration	2021	2027	45,4	47,5	45,4
Abbaye de Clairvaux	Grand cloître	Restauration	2023	2028	60		60
Archives nationales	Extension du site de Pierrefitte-sur-Seine	Construction	2024	2027	96		96
Centre des monuments nationaux	Palais de la Cité (Conciergerie)	Restauration	2024	2029	57	62,6	NC
Château de Versailles	Schéma directeur immobilier phase 2.2	Restauration, mise aux normes et réhabilitation	2024	2032	198		198
TOTAL					2 104		

Sources : ministère de la culture et direction du budget

Note : les chiffres suivis du symbole * sont en TTC TDC euros 2025 (toutes taxes comprises et toutes dépenses comprises).

Le présent tableau traite des chantiers engagés ou livrés entre 2015 et 2025. Il ne tient donc pas compte de l'édification de la Cité de la musique-Philharmonie de Paris, livrée en 2014, même si ses portes n'ont ouvert qu'en janvier 2015, pour un coût final estimé à 534 M€ par la chambre régionale des comptes d'Île-de-France dans son rapport de septembre 2016.

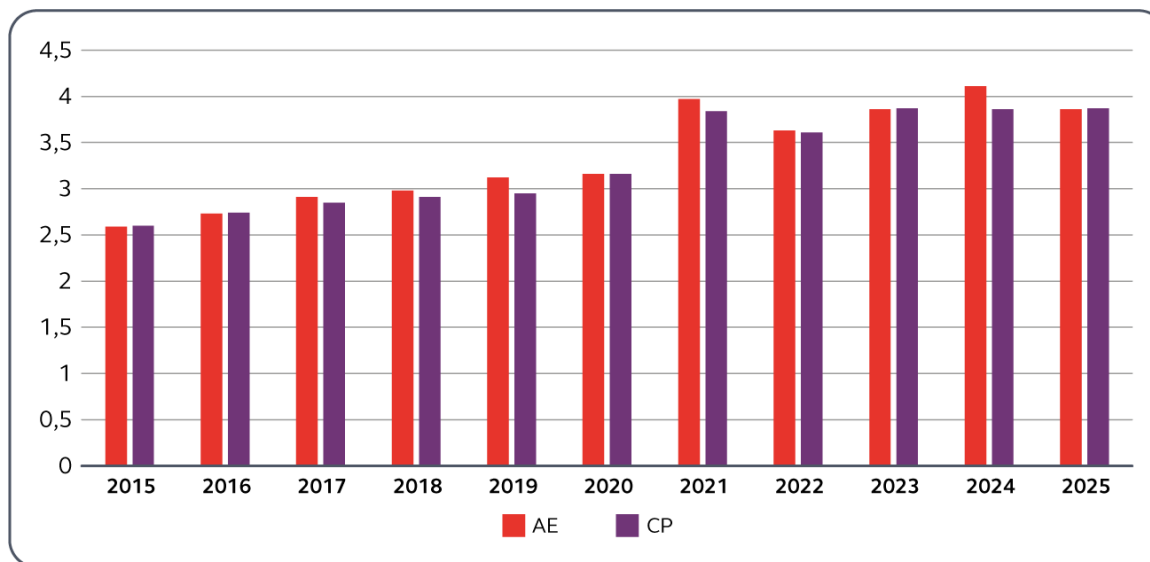
Seul le périmètre du ministère de la culture a été retenu pour retracer le coût des chantiers. Ainsi, le projet du Palais de la Cité, estimé à 120 M€ au total, n'est comptabilisé ici que pour sa partie culturelle, soit 57 M€ selon le ministère de la culture et 62 M€ selon la direction du budget. S'il s'agit de dépenses relevant du périmètre du ministère de la culture, d'autres financeurs (collectivités, mécénat ou encore crédits exceptionnels) peuvent contribuer (*cf.1.1.2*).

Ce tableau, s'il donne une perspective des masses financières des chantiers commencés ou livrés entre 2015 et 2025, ne saurait être considéré comme consolidé, dès lors qu'il aura été impossible d'en établir un montant partagé par l'ensemble des services de l'État. Les écarts entre les estimations initiales et le coût définitif des projets font l'objet de développements dans la seconde partie du rapport.

2 - Des crédits du ministère de la culture en forte augmentation

Les dépenses du ministère de la culture augmentent de 35 % entre 2015 et 2025.

**Graphique n° 1 : évolution des crédits de la mission culture
de 2015 à 2025 (en Md€)**



Source : Cour des comptes, notes d'exécution budgétaire de la mission Culture

Les grands chantiers culturels s'inscrivent dans le temps long. Leur imputation budgétaire n'est donc pas linéaire. Le rythme des dépenses est dicté par les différentes phases classiques des projets que sont les études et diagnostics, les délais de consultation pour le recours aux programmistes et architectes à fin d'élaboration des plans, (et au besoin, les délais de consultation pour confier la maîtrise d'œuvre dès lors qu'elle ne relève pas automatiquement des architectes en chef des monuments historiques), les délais de consultation pour choisir les entreprises et enfin la durée des travaux.

Sur la décennie passée, l'exécution des crédits d'investissement immobiliers du ministère de la culture a fortement augmenté, même si la Cour constate l'impossibilité pour le ministère de la culture de disposer d'un chiffrage exhaustif en matière de dépense d'investissement immobilière, et particulièrement pour les grands chantiers.

L'absence de nomenclature budgétaire spécifiquement consacrée aux investissements patrimoniaux culturels rend difficile le pilotage budgétaire aujourd'hui. Il convient de poursuivre les travaux en cours sur la nomenclature budgétaire pour assurer un meilleur suivi de l'exécution des dépenses relative aux travaux.

Selon les données partielles disponibles en matière d'investissement immobilier, il s'avère que l'ensemble des programmes budgétaires du ministère a été mis à contribution, au-delà de l'augmentation des crédits exécutés du programme 175 affecté au patrimoine.

Selon le ministère de la culture, les crédits de ce seul programme auraient connu une évolution d'exécution de 201 M€ en 2015 à 329 M€ en 2024. Pour 2025, l'exécution des crédits accusait une baisse d'environ 60 M€ par rapport à 2024.

Les grands chantiers culturels ne représentent qu'une partie des dépenses immobilières du ministère. Ainsi, sur la période sous revue, l'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers culturels (OPPIC) a apporté sa compétence d'assistance à maîtrise d'ouvrage à plus de 300 chantiers, sans compter les subventions accordées par le ministère à ses opérateurs.

Pour autant, ces grands chantiers expliquent une large partie de l'augmentation de plus de 60% des dépenses du programme 175 affecté aux patrimoines entre 2015 et 2025, tout comme les travaux du quadrilatère Richelieu de la Bibliothèque Nationale de France auront contribué à l'augmentation des dépenses d'investissement du programme 334 consacré au livre et industries culturelles. La durée plus longue des chantiers et du rythme des décaissements contribue à expliquer une augmentation de 30 % des restes à payer sur la mission *Culture* entre 2019 et 2024 : un montant d'un peu plus de 1 Md€ d'engagements restait à couvrir en crédits de paiement pour le seul programme 175 au 31 décembre 2025 (pour 1,28 Md€ sur l'ensemble de la mission).

Enfin, la trajectoire des besoins exprimés par programme de la mission *Culture* pour 2025-2028 (afin de couvrir l'ensemble des projets immobiliers stratégiques d'ores et déjà commencés) s'élève à 1,3 Md€ en autorisations d'engagement et 1,5 Md€ en crédits de paiement, dont plus de 60 % pour le programme 175.

Cependant, les seuls crédits du ministère de la culture ne suffisent pas à absorber le financement de ces grands chantiers.

B - Une multiplication de sources de financement complémentaires

Le développement de financements croisés peut parfois échapper à la maîtrise et la consolidation par le ministère de la culture, notamment quand les projets sont suivis par ses opérateurs et font l'objet de plusieurs phases successives.

1 - L'utilisation de crédits exceptionnels d'État au nom de la relance économique et du soutien aux investissements

Entre 2017 et la mi-2023, un montant de 3 Md€ de crédits de l'État a été engagé pour le secteur culturel dans son ensemble en dehors du budget du ministère de la culture⁵, à travers le plan de relance (1,6 Md€, dont 650 M€ affectés au patrimoine) et les programmes d'investissements d'avenir (500 M€ des PIA 1 et 3 consacrés à la culture) prolongés par le programme France 2030 (1 Md€ pour la culture), dont la majorité finance toutefois davantage les industries culturelles et créatives que des dépenses liées au patrimoine.

Selon le ministère de la culture, les grands chantiers patrimoniaux ont mobilisé au total 419 M€ de ces crédits exceptionnels, dont 229 M€ du plan de relance et 190 M€ des plans d'investissements d'avenir.

Ces crédits exceptionnels s'ajoutant au budget du ministère de la culture se sont concentrés sur trois grands chantiers : le Grand Palais (160 M€), dont l'édification du palais éphémère pour les Jeux olympiques, le château de Villers-Cotterêts (174 M€) tant pour le patrimoine que pour l'installation de la Cité internationale de la langue française, enfin une tranche de restaurations du château de Versailles (48 M€).

Enfin, un solde de 37 M€ a, selon le ministère, été alloué à des projets plus modestes. Ces chiffres demeurent à consolider tant dans leur montant que dans leur objet. En effet, au regard de la crise sanitaire, le plan de relance a aussi été activé pour soutenir les établissements, y compris en investissement, alors même que des grands chantiers y sont programmés dans les années à venir. Par exemple, le Centre Pompidou a reçu 5,5 M€⁶ et l'Opéra national de Paris 15 M€ pour des travaux urgents⁷. Au surplus, d'autres aides ont été allouées sans relever directement des aides à l'investissement et au patrimoine culturel. Ainsi, le château de Fontainebleau a bénéficié de 3 M€ au titre des aides aux ouvrages hydrauliques⁸ pour la rénovation de son canal, tandis que le programme 348⁹ a financé pour 11 M€ de travaux de rénovation énergétique.

Le bilan des aides exceptionnelles de l'État aux établissements publics gestionnaires de patrimoine culturel d'État ou de bâtiments destinés aux pratiques culturelles reste à établir. Outre l'enjeu de quantification des crédits, ces aides impactent les résultats des établissements et donc leur capacité d'investissement. Leur caractère diffus restreint la capacité de pilotage du ministère de la culture.

2 - D'autres soutiens publics aléatoires

Le poids des ressources propres des opérateurs du ministère de la culture est variable et aucune règle de participation financière minimale n'a été édictée. Il en résulte des contributions de l'État au cas par cas. Ainsi, la mise en œuvre du schéma directeur du château de Fontainebleau a été quasiment intégralement couverte par des subventions spécifiques de l'État sans apport de ressources propres.

⁵ Cf. Cour des comptes *Les crédits exceptionnels à la culture et aux industries créatives*, Communication au Sénat 2024.

⁶ Cour des comptes, *Le Centre Pompidou, exercices 2013-2022*, février 2024.

⁷ Cour des comptes, *L'Opéra national de Paris, exercices 2015 et suivants*, juin 2024.

⁸ Cour des comptes, *L'établissement public du château de Fontainebleau, 2009-2021*, octobre 2022.

⁹ Programme budgétaire 348 *Performance et résilience des bâtiments de l'État et de ses opérateurs*.

À l'inverse, les travaux du Grand Palais ont été financés par un emprunt de 150 M€ de l'établissement public, tout comme le Centre des monuments nationaux a emprunté 80 M€ pour les travaux de l'Hôtel de la Marine. Le recours à des prêts garantis par l'État reste cependant exceptionnel, car l'endettement est en principe interdit aux opérateurs de l'État.

Il en va de même des soutiens en fonctionnement et en investissement des collectivités territoriales, directement versés aux organismes gestionnaires. En 2023, les dépenses culturelles des collectivités ont augmenté de 4 % pour se porter à 8,5 Md€ en fonctionnement et à 2,2 Md€ en investissement¹⁰.

Ces subventions ne visent pas principalement un patrimoine ou des institutions relevant de la compétence de l'État. Selon le ministère de la culture, l'apport de collectivités territoriales aux grands chantiers culturels de l'État s'élève à 60 M€ pour la période 2015-2025 sous forme de subventions, de cessions avantageuses de terrains ou de co-maîtrise d'ouvrage. Il demeure néanmoins impossible de confirmer ce chiffre et d'appréhender le rôle et le poids réel des collectivités.

Le choix de l'emplacement d'un nouvel équipement culturel par le ministère de la culture peut dépendre du montant de l'apport des collectivités. Ainsi pour les réserves du Centre Pompidou à Massy (42 M€ d'aides locales cumulées), pour le Centre de conservation du Louvre à Liévin (7,6 M€ de subventions cumulées) et pour les réserves de la Bibliothèque nationale de France à Amiens (45,7 M€ de subventions cumulées).

Or, ces quelques projets ne sauraient résumer l'appui des collectivités territoriales, qui reste assez méconnu.

Il n'en reste pas moins que les partenariats avec les régions, autorités de gestion des fonds européens structurels, devraient être davantage utilisés comme un levier de cofinancement par ces fonds tels que le FEDER¹¹.

3 - Un recours croissant au mécénat et aux financements privés

Le ministère de la culture évalue à près de 68 M€ le mécénat dévolu aux grands chantiers pour la période sous revue. Dans ce cadre, il convient de relever notamment les apports de 25 M€ pour le Grand Palais ou encore 20 M€ pour l'Hôtel de la Marine.

Un bilan exhaustif du recours au mécénat pour les grands chantiers patrimoniaux demeure complexe à établir, dès lors que cette ressource peut également abonder des dépenses d'exploitation comme l'enrichissement des collections.

La plus grande source a émané de fonds internationaux jusqu'à présent. L'accord intergouvernemental de 2009 relatif au Louvre Abu Dhabi, a ainsi permis de financer pour plus d'1 Md€ d'investissements au profit du patrimoine français, dont près de la moitié au Louvre, qui a reçu 467,5 M€ des Émirats-arabes-unis à la fin 2024, placés pour moitié dans son fonds de dotation. Cet accord arrive aujourd'hui à terme.

¹⁰ Ministère de la culture, *Tableau de bord des dépenses culturelles des collectivités territoriales*, mai 2025.

¹¹ La construction du Louvre Lens a été financée à hauteur de 37 M€ (25 %) par le FEDER.

L'établissement public de Versailles perçoit pour sa part 27 % de ses recettes sous forme de mécénat. Le Centre Pompidou doit financer son projet scientifique et culturel lié à la rénovation complète de son site par du mécénat.

De même, le musée d'Orsay finance aux deux tiers par du mécénat son projet de réhabilitation de l'Hôtel de Mailly-Nesle pour un coût estimé à 28 M€, comme ses travaux de refonte de l'accueil dont le coût est estimé à 30 M€.

Par ailleurs, de nouvelles recettes commerciales se développent, notamment grâce au « bâchage publicitaire » des monuments historiques en travaux. Les opérations de ce type, comme à l'Opéra Garnier et à l'Hôtel de la Marine, ont généré plus de 50 M€ au total. Le Centre Pompidou, qui a lui aussi inscrit des recettes complémentaires dans ce cadre, a obtenu un classement au titre des monuments historiques dans ce cadre.

Enfin, des partenariats public-privé deviennent aussi une piste pour la recherche de recettes ou l'étalement des dépenses dans le temps, mais pour un coût final plus élevé.

C'est le cas par exemple pour la construction des réserves du Centre Pompidou à Massy et du projet culturel en partenariat avec le musée national Picasso qui s'y adjoint. Outre les aides des collectivités territoriales citées plus haut, ce projet de 105 M€ (hors taxes) est mis en œuvre grâce au recours à un partenariat public-privé sur 28 ans (3 ans de travaux et 25 ans d'exploitation) pris en charge par une entreprise contre loyer. Au final, ce montage devrait induire une dépense de 150 M€ (hors taxe) en intégrant la rémunération du promoteur privé qui assurera le portage. Le bilan de ce type d'opération devra être évidemment être tiré au regard du surcoût généré.

Le projet de partenariat public privé développé par le Château de Fontainebleau pour la réhabilitation du quartier des Héronnières a été critiqué par la Cour¹² et a été abandonné depuis.

¹² Rapport de la Cour précité.

Le cas inédit et unique de la reconstruction de la cathédrale Notre-Dame de Paris

La conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris a été confiée à un établissement public après l'incendie du 15 avril 2019. Une loi spéciale de souscription aux travaux a été promulguée le 30 juillet 2019¹³ pour porter à 75 % la réduction (sans plafonnement) des contributeurs à cette souscription. Au 31 mars 2024, le montant des dons au titre de la souscription nationale était évalué par l'établissement public à 843 M€, chiffre supérieur à celui anticipé en 2020 au vu des promesses (825 M€). Le budget de la phase de restauration permettant la réouverture en 2024 a été établi à 552 M€, faisant suite à un budget de 165 M€ pour la phase de sécurisation et consolidation. Dès le début de la restauration, la question du financement par les dons de la troisième phase de travaux visant à traiter les pathologies antérieures à l'incendie et à assurer une restauration d'ensemble de l'édifice a été posée tant par les fondations que par l'établissement public. Le ministère de la culture, l'établissement public et les trois fondations collectrices ont approuvé le principe selon lequel la collecte auprès des donateurs individuels alimente exclusivement les première et deuxième phases de travaux. Seuls les dons des grands mécènes et entreprises seront, avec leur accord explicite, d'ores et déjà obtenu, réorientés vers la troisième phase de travaux¹⁴.

Enfin, le recours au mécénat entraîne le plus souvent, pour l'État, une dépense fiscale non négligeable, sauf dans le cas de la rénovation de Notre-Dame-de-Paris, où les principaux mécènes ont renoncé à leur avantage fiscal¹⁵.

II - Une programmation et un pilotage des projets immobiliers du ministère de la culture qui doivent se renforcer

Si le ministère de la culture a, depuis une quinzaine d'années, mis en œuvre une chaîne de décision et de suivi des grands chantiers culturels, tant la programmation que la mise en œuvre des projets immobiliers doivent être améliorés.

A - Une volonté de cadre national et d'implication dans la conduite de projets

Les grands projets culturels sont suivis par le secrétariat général du ministère de la culture, en lien avec la direction générale des patrimoines et de l'architecture, et font l'objet à la fois d'un suivi opérationnel, mais aussi d'une concertation interministérielle.

¹³ Loi n° 2019-803 du 29 juillet 2019 pour la conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris et instituant une souscription nationale à cet effet.

¹⁴ Cour des comptes, *Le chantier de la cathédrale de Notre-Dame, troisième bilan*, rapport public thématique, septembre 2025.

¹⁵ Cette dépense fiscale n'est pas rattachée à la mission *Culture*, mais à la mission *Sport, Jeunesse et Vie associative* (programme 163).

1 - Une organisation centrale et interministérielle pour tenter d'anticiper et de réguler les dépenses

Au regard de la multiplication des grands chantiers patrimoniaux, le ministère de la culture a mis en place depuis les années 2010 une politique de suivi des investissements. Celle-ci se concentre sur les projets à fort enjeu financier et technique.

Dans ce cadre, une gouvernance ministérielle et interministérielle structurée à plusieurs niveaux, en lien avec la direction du budget, a été mise en place, afin de renforcer le dialogue entre tous les interlocuteurs métiers et financiers à chaque étape du projet.

Les commissions ministérielles des projets immobiliers (CMPI) constituent l'outil principal de suivi des projets immobiliers. Créées en 2009 à la suite du projet immobilier de construction de Cité de la musique - Philharmonie de Paris, ces commissions ont été mises en place pour renforcer la maîtrise des coûts et des délais. Elles sont pilotées par le bureau de la politique immobilière au sein du Service des affaires financières et générales du secrétariat général. Elles associent la direction du budget et la direction de l'Immobilier de l'État. Des CMPI sont organisées pour chaque projet à partir de 20 M€ et à chaque phase clé du projet : préprogramme, programme, avant-projet définitif. Depuis leur création, le ministère indique que 71 réunions de la CMPI ont été tenues entre 2009 et mai 2025.

Une CMPI stratégique, organisée au moins annuellement au niveau du secrétaire général du ministère de la culture, permet d'en faire la synthèse sur le périmètre du ministère. Cette instance est censée proposer une revue d'ensemble à 10 ans des investissements à partir de 5 M€ en lien avec les conférences budgétaires.

Si ces commissions sont appelées à dresser un recensement précis et à proposer des priorités sur la base de l'état sanitaire des bâtiments, de l'intérêt stratégique des projets ou encore des enjeux thermiques, leur fonctionnement reste perfectible selon la direction du budget. D'une part, les éventuels avis négatifs de ces commissions n'entravent pas les décisions de lancement de travaux. D'autre part, la présentation des projets n'indique pas les plans de financement consolidés et validés avant les phases d'étude d'avant-projet sommaire (APS), voire d'avant-projet définitif (APD). Dans le cas du Centre Pompidou, les travaux ont débuté sans que le plan de financement du volet culturel n'ait été abouti.

Par ailleurs, dans le cadre d'un protocole de 2022 entre le secrétariat général du ministère de la culture et la direction du budget, un comité financier des investissements immobiliers du ministère de la culture est organisé, favorisant une revue stratégique du parc immobilier du ministère et de ses projets majeurs. Si les réunions du comité ont pour objectif de faire le lien avec les autres projets de l'État et les éventuelles sources alternatives de financement, cependant elles n'aboutissent pas à la validation d'un tableau de bord de priorités partagées.

Ainsi, depuis 2014, les projets immobiliers supérieurs à 20 M€, dès la phase d'étude préalable, seraient inventoriés et transmis au secrétariat général pour l'investissement (SGPI) et alimentent le « Jaune » budgétaire sur l'évaluation des grands projets d'investissement public. Malgré ces bonnes intentions, la Cour n'a pas pu obtenir les tableaux de suivi des projets immobiliers supérieurs à 20 M€. Selon la direction du budget, les évaluations budgétaires des projets restent approximatives, ne permettant pas de distinguer entre projets financés et non financés. De plus, aucun rang de priorité entre les projets n'est établi, pour tenir compte notamment de son impact sur la sécurité des biens et des personnes.

Le ministère de la culture doit donc arbitrer ses propres priorités et fiabiliser les besoins financiers associés. Les réunions de la CMPI devraient acter les priorités des projets, leur dimensionnement, leur calendrier et leur plan de financement, rendu obligatoire. Les contrats d'objectifs et de performance (COP) devraient ensuite mettre en cohérence les travaux programmés avec le projet de l'établissement.

2 - Une conduite des projets perfectible

Le ministère participe aux instances internes des établissements qui exercent la maîtrise d'ouvrage des projets immobiliers les plus significatifs. La gouvernance de ces projets relève de différents comités, comme les comités de pilotage, comités stratégiques et de suivi. La présence du ministère est systématique, avec une implication particulière du secrétariat général aux côtés des tutelles métiers concernées. Pour les projets majeurs, une comitologie spécifique est mise en place : c'est le cas, par exemple, pour le Centre Pompidou, le Grand Palais RMN ou encore l'Opéra national de Paris.

L'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC), placé sous la tutelle du ministère de la culture, assure la maîtrise d'ouvrage directe ou déléguée de nombreux projets.

L'OPPIC : un acteur central

Cet établissement public national à caractère administratif est placé sous la tutelle du ministère de la culture et spécialisé dans la maîtrise d'ouvrage immobilière d'équipements culturels et de restauration et valorisation de patrimoines protégés. Il agit pour le compte de l'État ou d'un de ses établissements publics, majoritairement ceux du ministère de la culture. L'OPPIC intervient sans mise en concurrence, en application de la règle jurisprudentielle du contrat dit « *in house* ». Le cadre juridique défini pour ses interventions lui permet d'utiliser deux dispositifs. D'une part, celui de la maîtrise d'ouvrage déléguée, dans le cadre d'un mandat de maîtrise d'ouvrage confié par les établissements, d'autre part, celui de la maîtrise d'ouvrage directe. Dans ce cas, les missions de l'OPPIC s'inscrivent dans une convention-cadre avec le ministère de la culture et sont accompagnées d'une programmation annuelle. Un rapport d'inspection¹⁶ estimait en 2022 que l'OPPIC devait renforcer ses compétences techniques internes afin d'améliorer ses pratiques professionnelles de maîtrise d'ouvrage.

Deux chantiers culturels peuvent utilement être cités comme références en matière de conduite et de contrôle des opérations d'investissement, selon la direction du budget : la rénovation de Notre-Dame de Paris, comme l'a montré le dernier rapport de la Cour à ce sujet en 2025, et le projet immobilier Guimet 2030.

D'une manière générale, les bonnes pratiques mises en évidence, notamment par la Cour, sont les suivantes : l'instauration d'un comité d'audit, le recrutement d'un économiste de la construction en cas de travaux sur un monument historique et la réalisation d'études préalables fournies permettent de limiter les aléas et dérapages financiers et calendaires.

¹⁶ Mission sur les conditions de maîtrise des budgets et des calendriers des projets immobiliers délégués à l'OPPIC, mission conjointe de l'inspection générale des affaires culturelles (IGAC) et du conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), janvier 2022.

B - Une programmation stratégique des projets immobiliers qui reste insuffisante

Si le ministère de la culture tente de rationaliser, en termes de périmètre et de délais, les efforts budgétaires et techniques consentis en direction des grands chantiers culturels, la gestion aléatoire par les établissements publics du patrimoine qui leur est confié révèle l'exercice insuffisant de la tutelle.

1 - Une anticipation et un suivi des enjeux bâtementaires à renforcer

Les opérateurs gestionnaires d'un patrimoine de l'État disposent en général d'une personnalité juridique leur conférant une délégation de gestion. Dans ce cadre, les conseils d'administration ont la charge de veiller à la conservation des bâtiments, obligation renforcée lorsque ces derniers relèvent des monuments classés et/ou sont ouverts au public pour des activités culturelles. Les conseils d'administration portent les projets de réaménagement, de rénovation ou d'ambition culturelle nouvelle aux impacts immobiliers.

Cette réalité devrait inciter le ministère de la culture à faire de l'adoption et du suivi des schémas directeurs techniques et des plans pluriannuels d'investissement des établissements une priorité dans les contrats d'objectifs et de moyens. La tutelle exercée par le ministère doit donc veiller à la fois à l'effectivité de la programmation des politiques d'investissement et aux arbitrages financiers adéquats.

Or, la Cour a pu constater à plusieurs reprises que ces schémas directeurs et programmes pluriannuels étaient parfois absents, tardifs, obsolètes, inachevés ou non financés. A l'appui de ce constat, la direction du budget dénombre seulement 17 établissements ayant validé un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) en juin 2025, sur 97 structures devant fournir un tel document. Cette carence, démontre à elle seule le cruel manque de prise en considération des enjeux de planification de l'entretien des bâtiments, rendant le chiffrage des besoins impossible. Ce manque d'anticipation préjudiciable a été critiqué par la Cour à plusieurs reprises. Ainsi la Cour a relevé que c'est seulement au terme de plusieurs années de diagnostic et d'études assez alarmantes sur l'état général de son bâti, que le château de Fontainebleau a conçu un programme d'investissements immobiliers structuré autour d'un schéma directeur de long terme, lequel n'intégrait néanmoins pas les enjeux de valorisation de son patrimoine bâti dont une partie, sans affectation, était en voie de délabrement accéléré. Un schéma directeur a finalement été mis en œuvre, intégrant en particulier les objectifs de sécurisation du patrimoine immobilier et mobilier pour plus de 16 M€.

De même, la Cour notait la nécessité impérieuse, pour le Palais de Tokyo, de revoir son plan pluriannuel d'investissement, à la suite d'une succession d'alertes impliquant des travaux d'urgence depuis 2018.

Concernant le service à compétence nationale (SCN) des musées et domaines des châteaux de Compiègne et Blérancourt, la Cour a relevé de graves dysfonctionnements : « *Le domaine dispose d'un schéma directeur patrimonial élaboré en 2013 par l'architecte en chef des monuments historiques (...) Dix ans après l'élaboration du schéma, qui n'a depuis fait l'objet d'aucune réactualisation globale, les moyens délégués par l'État à l'OPPIC n'ont toujours pas permis de traiter la grande majorité des travaux considérés alors comme les plus*

urgents. (...) Plusieurs opérations ont même été annulées ou différées en l'absence d'un plan pluriannuel d'investissement, demandé depuis des années. » Alors que ce monument souffrait de désordres structurels nécessitant des travaux d'urgence de près de 40 M€, le SCN envisageait d'investir une somme équivalente à un projet de musée de l'automobile.

Plus préoccupant encore, ces constats se retrouvent dans les établissements bénéficiaires d'investissement massifs. Pour Versailles, la Cour notait que *« depuis 2019, un schéma directeur intégrateur est censé regrouper l'ensemble des opérations et offrir une vision exhaustive des investissements en cours et à venir. Si l'intention est louable, ce document n'atteint que partiellement cet objectif faute d'être conçu comme un véritable outil stratégique »*. Néanmoins, la mise en œuvre effective du schéma directeur est en cours, notamment pour la mise en sécurité du patrimoine, pour plus de 250 M€.

Concernant l'Opéra national de Paris, la Cour constatait que le dernier schéma pluriannuel de stratégie immobilière formellement adopté restait celui pour les années 2011-2016, alors que le schéma pour 2018-2022 n'avait jamais fait l'objet d'une adoption définitive ou formelle. L'établissement justifiait cette situation par les retards et hésitations du ministère de la culture et l'absence d'arbitrages relatifs aux principaux dossiers à enjeux.

Un constat encore partagé pour le Centre Pompidou, où la Cour faisait état d'atermoiements préjudiciables : *« Aussi, afin d'assurer la pérennité de ce bâtiment emblématique et rendre possible la poursuite de son exploitation, un ambitieux programme de travaux de rénovation a été progressivement défini à partir des années 2010, sous la forme d'un schéma directeur technique. Retardé à la suite de changements successifs de méthode, de périmètre et de calendrier, ce schéma n'a été définitivement mis sur les rails qu'en 2021. »*

À l'inverse et à la décharge du ministère de la culture, le Cour a eu l'occasion de critiquer, dans le cadre du contrôle du domaine national de Chambord, le fait que malgré les demandes réitérées de la direction générale des patrimoines et de l'architecture de disposer d'une vision pluriannuelle des investissements à réaliser sur le patrimoine monumental, l'établissement n'a pas donné suite à ces demandes. En septembre 2025, l'établissement annonçait par voie de presse une « situation de péril caractérisé » de l'aile François I^{er} du Château, qui doit faire l'objet de travaux de mise en sécurité et de restauration. Les travaux à engager représenteraient 37 M€, répartis en trois phases de travaux, dont la première étape consiste en une mise en sécurité immédiate pour 12 M€. Malgré des recettes de billetterie et de mécénat en croissance, le domaine national de Chambord en appelle, dans l'urgence, à la générosité publique. L'état de l'aile François I^{er}, entièrement fermée au public depuis juillet 2025, après des fermetures partielles débutées en 2019, était pourtant connu et documenté.

2 - Un entretien réel des bâtiments très inégal

Non seulement le prérequis d'études techniques et financières pour les travaux à planifier est loin d'être généralisé, mais la mise en place de schémas directeurs techniques ou plans pluriannuels d'investissements ne garantit malheureusement pas l'effectivité des travaux d'entretien pourtant souvent nécessaires.

Néanmoins, plusieurs établissements mènent une politique d'entretien et de conservation efficace. Ainsi, le musée du Quai Branly consacre la quasi-totalité de ses crédits d'investissement à l'entretien du patrimoine bâti depuis 2015, soit près de 37 M€.

L'établissement public du musée d'Orsay et de l'Orangerie mène une politique d'entretien liant enjeux techniques et de conditions de travail, tout en veillant à la réduction effective de sa consommation énergétique. Près de 20 M€ ont été engagés depuis 2015 sur ces enjeux.

Le Centre des monuments nationaux (CMN), qui gère 110 monuments, a depuis 2013 décidé de procéder à un diagnostic du patrimoine dont il assure la gestion. La Cour relevait¹⁷ que malgré une baisse de ses subventions, le CMN avait maintenu, en grande partie sur ses ressources propres, une politique d'entretien et d'investissements soutenue entre 2015 et 2019. La crise sanitaire, suivie de l'allocation de crédits complémentaires, a permis de maintenir une politique d'investissement annuelle moyenne située aux alentours de 30 M€. Le CMN précise aujourd'hui développer une culture de l'entretien et de la réparation pour limiter les vastes campagnes de restauration. Dans ce contexte, il fait état de passation de marchés à bon de commande de prestations techniques garantissant une présence continue dans les monuments, dont le montant actuel de 3 M€ par an pourrait être multiplié par trois en dix ans.

À l'inverse, d'autres établissements d'envergure ne mènent pas de politique d'entretien à la hauteur de leurs enjeux.

L'exemple le plus emblématique est le musée du Louvre, qui concentre ses investissements immobiliers sur la création d'espaces de réserves et de rénovations d'espaces muséographiques au détriment des travaux d'entretien, de restauration et de mise aux normes. L'établissement n'a dépensé que 26,7 M€ entre 2018 et 2024, soit 10 % des prescriptions des différents schémas directeurs, évalués à 270 M€ sur 10 ans, et ce, au risque d'une mise en danger des œuvres (dégât des eaux dans les salles des expositions « Naples à Paris » et « Claude Gillot » en 2023-2024, vol de bijoux commis le 19 octobre 2025¹⁸ et nouveau dégât des eaux endommageant des peintures en février 2026).

D'une manière générale, la part des crédits de conservation préventive par rapport aux crédits de restauration des monuments historiques s'élève en moyenne à seulement 18 % des crédits affectés du programme 175 ces dernières années¹⁹.

Comme le fait observer la direction du budget, les chantiers de grande envergure comme le Grand Palais, le Centre Pompidou, le Louvre et l'Opéra prennent une part importante des financements, au détriment notamment de l'entretien courant, participant de ce fait à la détérioration des bâtiments, qui nécessiteront des coûts de rénovation de plus grande ampleur à l'avenir.

¹⁷ Cour des comptes, *Contrôle des comptes et de la gestion du centre des monuments nationaux, exercices 2010 -2019*, mars 2021.

¹⁸ Cour des comptes, *L'établissement public du musée du Louvre*, novembre 2025.

¹⁹ Bleu budgétaire, *Projet annuel de performances - Budget général- Programme 175 – Patrimoines*, 2024.

Une multiplicité d'acteurs dans la prescription, l'estimation et la réalisation des travaux

Conformément au code du patrimoine, la maîtrise d'ouvrage pour la conservation et l'entretien des bâtiments culturels relève du ministère de la culture, sauf lorsque ces bâtiments sont placés sous gestion d'un établissement public. Dans ce cadre, tous les cas existent. Maîtrise d'ouvrage internalisée, comme par exemple au sein de l'établissement du musée d'Orsay et de l'Orangerie ou du Centre des monuments nationaux, délégation de la maîtrise d'ouvrage à l'OPPIC, ou gestion intégrée des bâtiments sans véritable professionnalisation de maîtrise d'ouvrage, comme la Cour a pu l'observer au sein de l'Opéra national de Paris (un renforcement professionnel s'est opéré depuis) ou encore à Chambord.

Lorsqu'il s'agit de bâtiments, ensembles ou domaines classés, la maîtrise d'ouvrage ne peut engager des travaux que par autorisation du préfet de région, qui s'appuie sur les services de la conservation régionale des monuments historiques (CRMH).

La maîtrise d'œuvre pour un monument appartenant à l'État relève d'un architecte en chef des monuments historiques (ACMH) pour toutes les opérations de restauration et de l'architecte des bâtiments de France (ABF) pour le suivi des travaux d'entretien et la mise en œuvre des travaux de réparation, dès lors que le maître d'ouvrage ne dispose pas dans ses équipes d'un architecte urbaniste de l'État. Le maître d'ouvrage peut toutefois effectuer les travaux en régie, avec un suivi de l'ABF, habituellement conservateur du monument. Pour toutes les opérations relevant d'une autorisation de travaux, la CRMH assume le contrôle scientifique et technique qui doit veiller à la bonne application des prescriptions.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le besoin de restauration du patrimoine culturel est croissant. Malgré leur augmentation, les crédits du ministère de la culture ont dû être complétés par d'autres financements, publics et privés, pour des montants importants, notamment par des crédits exceptionnels de l'État (plan de relance et France 2030) et par des recettes de mécénat (national et international).

Désormais, la raréfaction des financements face à des besoins toujours croissants de rénovation rend d'autant plus indispensable une démarche de planification stratégique et de priorisation des investissements. Celle-ci demeure encore nettement insuffisante, même si le ministère de la culture s'est engagé dans une démarche stratégique pluriannuelle d'entretien bâtiminaire.

La Cour formule les recommandations suivantes :

- 1. conditionner, dès 2026, les avis de la commission ministérielle des projets immobiliers obligatoirement à la présentation d'un plan de financement des projets et leur donner un statut contraignant (ministère de la culture, direction du budget) ;*
 - 2. réaliser dès 2026, pour tous les opérateurs du ministère de la culture à enjeu patrimonial, un audit de la mise en œuvre effective des schémas directeurs et plans pluriannuels d'investissement, ainsi que de la réalité de l'entretien des bâtiments et de la bonne exécution du volet immobilier des conventions d'objectifs et de moyens (ministère de la culture).*
-

Chapitre II

Des dépenses massives à venir, à mieux évaluer et à classer par ordre de priorité

L'inventaire des grands projets culturels qui devraient être commencés ou livrés entre 2026 et 2035 laisse entrevoir une poursuite de la croissance des dépenses d'investissement dans le patrimoine immobilier. Les besoins pourraient doubler par rapport à la décennie passée, sans qu'une planification budgétaire et opérationnelle ne soit véritablement mise en œuvre, ni les estimations disponibles suffisamment fiabilisées.

I - Des projets de grande envergure répondant à des enjeux nouveaux

Une quinzaine de grands chantiers est aujourd'hui identifiée comme étant d'ores et déjà commencés ou en phase d'étude (sur la base de schémas directeurs validés ou en cours de validation) avec un calendrier de travaux prévoyant un démarrage dans les dix prochaines années. Cette liste, ni définitive, ni exhaustive, dans son périmètre comme dans ses montants, pourrait représenter une dépense de 5 Md€ à engager dans la décennie à venir et qui nécessitera la définition de priorités et une planification rigoureuse, non mises en œuvre à ce jour.

Cet accroissement tendanciel s'explique par le cumul de besoins récurrents de rénovation de monuments historiques et aussi de bâtiments emblématiques des années 1970 à 1990 (les « grands travaux »), nécessitant après 30 ou 40 ans d'usage un « grand carénage », ainsi qu'une mise aux normes environnementales et énergétiques.

A - Un possible doublement des besoins à dix ans sans planification sérieuse

La consolidation des enjeux d'investissements immobiliers culturels à dix ou vingt ans n'est à ce jour pas réalisée. Si l'expression des besoins est pourtant connue du fait de la participation de la tutelle dans les conseils d'administration des établissements et de l'OPPIC, aucune planification ni maquette de programmation technique et budgétaire de long terme ne permet de mesurer de manière fiable l'ampleur des grands projets culturels.

Au-delà du recensement des besoins, leur estimation financière demeure difficile à établir. En effet, l'instruction et les études de faisabilité comme de modélisation des projets peuvent prendre plusieurs années. Ainsi, c'est sur la base des différents audits lancés depuis 2010 sur le site de la Cité des sciences et de l'industrie de La Villette, que l'OPPIC a lancé depuis 2019 la formalisation d'un schéma directeur immobilier permettant depuis 2022 de disposer enfin d'une évaluation chiffrée des besoins.

De même, le projet de vaste rénovation du Centre Pompidou a été commencé en 2013 pour un début effectif des opérations en 2025. Ce long délai, qui entraîne des renchérissements des coûts des matériaux et de la construction, s'explique par une redéfinition des besoins en 2021, puis par la nécessité de maintenir l'établissement ouvert durant les Jeux Olympiques de Paris en 2024.

Les dimensions et ambitions de certains projets peuvent donc être revues au gré des arbitrages et/ou phasages. Ainsi, la rénovation de l'École nationale des beaux-arts à Paris pourrait s'élever, à horizon 2030, à près de 190 M€ (hors taxe) au regard des estimations connues des architectes en chef des monuments historiques. À ce jour, l'OPPIC n'a été mandaté que pour le seul site du quai Malaquais pour un coût estimé de travaux de 75 M€ (TTC). Un suivi spécifique a été mis en place par la tutelle.

Il en va de même pour le Cité des sciences et de l'industrie, dont aucun des scénarios de rénovation n'a été validé à ce stade, dans la mesure où les hypothèses de coûts ne sont pas finançables : une étude d'une agence d'architectes renommée, présentée au ministère de la culture début 2026, propose un projet de rénovation trois fois moins coûteux, car fondé sur diagnostic d'obsolescence non pas généralisée, mais différenciée. Cette étude elle-même devrait être contre-expertisée.

Le chiffrage des besoins est d'autant plus mouvant et évolutif en l'absence de schémas directeurs techniques ou de plans pluriannuels d'investissement, avec l'ajout au fil de l'eau de nouveaux projets.

Ainsi de projets à dimension politique, bénéficiant d'un parrainage présidentiel, comme la rénovation depuis 2017 du château de Villers-Cotterêts pour y installer la Cité internationale de la langue française (220 M€) ou, pour la décennie qui s'ouvre, le projet de musée du national du terrorisme, ainsi que le projet *Louvre Nouvelle Renaissance* annoncé en janvier 2025 (coût actualisé de 1 150 M€ pour les deux premières phases sur trois, mais dont le rapport de la Cour publié en novembre 2025 a montré que le financement n'est pas assuré en totalité).

Si la compilation des besoins et leur estimation financière demeurent complexes à établir, il n'en demeure pas moins que des projections sont possibles. Sur la base d'informations transmises par le ministère de la culture, l'OPPIC, les architectes des monuments historiques et quelques grands opérateurs de l'État, la Cour a établi une esquisse de recensement à dix ans, dont l'estimation financière varie selon les données transmises (hors taxe ou TTC, frais d'études étant aléatoirement pris en compte).

En l'absence d'une consolidation des projets en cours par le ministère de la culture, cette première estimation n'est pas exhaustive. Plusieurs projets à l'étude ne sont pas encore chiffrés, comme : le musée du terrorisme, annoncé mais faisant l'objet d'une nouvelle réflexion quant à sa forme et son emplacement ; la rénovation de la tour Saint-Nicolas à La Rochelle par le Centre des monuments nationaux, pour laquelle une phase préalable d'urgence a été engagée en 2025, qui nécessitera une intervention plus complète entre 2026 et 2030 ; ou encore la restauration de l'église abbatiale du Mont-Saint-Michel qui devrait être lancée en 2026-2027 pour deux ans de travaux par le CMN.

D'autres grands chantiers de rénovation sont inévitables dans la décennie à venir, tout en n'ayant encore fait l'objet d'aucune planification ni estimation. Ainsi, la Bibliothèque nationale de France (BNF) lance actuellement des diagnostics et études en vue d'un « effort d'investissement

volontariste à trente ans²⁰ » pour le site de Tolbiac François-Mitterrand, ouvert en 1995 et nécessitant une rénovation d'ensemble, sans qu'aucun chiffrage officiel ne soit encore établi à ce jour, mais dont le coût pourrait s'élever à plusieurs centaines de millions d'euros.

Malgré ces réserves importantes, cette estimation prospective des grands projets d'investissements patrimoniaux du ministère de la culture, d'un coût global actualisé de plus 50 M€, fait apparaître un besoin jusque-là inégalé. Dans les dix prochaines années, 5 Md€ de grands chantiers au moins pourraient être engagés et en partie exécutés, soit plus du double des dix dernières années. La soutenabilité financière de tels besoins est posée dans un contexte de nécessaire réduction de la dépense publique.

**Tableau n° 2 : prospective des grands projets immobiliers culturels
commencés ou livrés d'ici 2035**

Entité	Objet	Calendrier	Coût estimé en M€	Statut janvier 2026
Universcience	Cité des sciences et de l'industrie	NC (études lancées)	1500*	Non validé
Musée du Louvre	Louvre Nouvelle Renaissance	2026-2045	1 150	NC
Opéra national de Paris	Garnier, Bastille, Ateliers Berthier et École de danse	2027-2037	720	À l'étude
Centre Pompidou	Rénovation complète	2026-2030	469	Validé
Musée d'Orsay	Schéma directeur immobilier et refonte accueil	2026-2046	281	Non validé
Musée Guimet	Mise aux normes et améliorations énergétiques	2026-2033	198,5*	Non validé
Centre des monuments nationaux	Musée Notre-Dame	NC (études lancées)	130	A l'étude
Bibliothèque nationale de France	Centre de conservation d'Amiens	2026-2029	110*	Validé
Palais de la porte dorée	Plan pluriannuel d'investissement	2022-2046	82	À l'étude
Palais de Chaillot	Clos et couvert	2025-2027	78	NC
Écoles nationales supérieures des beaux-arts et d'architecture	Site Malaquais	NC (études lancées)	75,2*	Validé
Château de Fontainebleau	Schéma de rénovation phase 3	NC (études lancées)	67,5	NC
Centre des monuments nationaux	Palais de la Cité (Conciergerie) phase 2	NC (études lancées)	60	A l'étude
Centre des monuments nationaux	Domaine national de Rambouillet	NC (études lancées)	60	A l'étude
Palais de Tokyo	Remise à niveau technique partielle	2027-2029	50,8	Validé
Bibliothèque nationale de France	Site Tolbiac	NC	NC	NC
Centre des monuments nationaux	Tour Saint Nicolas de la Rochelle	NC	NC	NC
Musée du terrorisme		NC	NC	NC
Total connu (euros 2025)			5 032	

Sources : Cour des comptes selon les données du ministère de la culture, de l'OPPIC, des architectes des monuments historiques, du Musée d'Orsay, de l'Opéra national de Paris, du Centre Pompidou, du Centre des monuments nationaux, d'Universcience et du Musée du Louvre

NC = non communiqué

* TTC-TDC. À noter que les besoins, annoncés par le château de Chambord en 2026, de restauration de l'aile François I^{er}, s'élèvent à 37 M€, inférieurs au seuil retenu ici de 50 M€ minimum, et ne sont donc pas mentionnés dans ce tableau.

²⁰ Réponse de la BNF à la Cour, en septembre 2025, dans le cadre du suivi des recommandations du rapport de juin 2020 sur la BNF.

À ce stade, seuls quatre projets sont expressément validés par le ministère de la culture.

Plusieurs de ces projets conduisent à des fermetures complètes sur plusieurs années, sans que les conséquences financières en fonctionnement ne soient évaluées aujourd'hui.

La multiplication des fermetures de longue durée

La fermeture du Grand Palais pour cinq ans a été la première d'une série de grands chantiers culturels impliquant une interruption de l'offre culturelle *in situ* de certains établissements sur de longues périodes. Depuis fin septembre 2025, le Centre Pompidou a fermé intégralement pour cinq ans au moins. Les travaux engagés sur l'Opéra Garnier puis l'Opéra Bastille devraient eux aussi entraîner des fermetures respectivement de 2027 à 2029 et de 2030 à 2032. Le projet de la Cité des sciences et de l'industrie prévoit, dans l'un de ses scénarios, une fermeture complète de longue durée. Ces fermetures longues ne sont pas une spécificité française. Ainsi, pour exemple, le musée Pergamon à Berlin a fermé ses portes pour 14 ans.

Des programmations hors-les-murs sont systématiquement envisagées, comme cela a été le cas pour le Grand Palais éphémère, ou aujourd'hui pour le Centre Pompidou. Un bilan devra être tiré pour mesurer les impacts de ces grands chantiers, dès lors que ces fermetures avec maintien d'activité hors-les-murs ne devraient pas engendrer de baisse de la masse salariale, sans garantir pour autant un maintien du niveau des recettes.

B - Des rénovations bâtementaires urgentes

L'accumulation de projets d'investissements immobiliers culturels est d'abord lié à l'état du bâti et à des nécessités techniques, avant d'être mu par des considérations de renforcement ou de modernisation de l'offre culturelle.

1 - Des établissements récents déjà obsolètes

Après une décennie au cours de laquelle les grands chantiers culturels auront principalement concerné le patrimoine plus ancien, du Quadrilatère Richelieu au Grand Palais, en passant par le Château de Versailles et l'Hôtel de la Marine, la décennie qui s'ouvre devra rénover un patrimoine plus moderne, érigé dans les années 1970 à 1990, allant du Centre Pompidou au site François Mitterrand de la Bibliothèque nationale de France, en passant par la Cité des sciences et de l'industrie de La Villette, la pyramide et le carrousel du Louvre, l'opéra Bastille et le Musée des arts premiers Jacques Chirac notamment.

Les premières rénovations d'envergure sont désormais à l'ordre du jour. Ces bâtiments ont souvent mal vieilli et doivent être mis aux normes sanitaires, environnementales et énergétiques d'aujourd'hui.

Inauguré en 1977, le Centre Pompidou a besoin de travaux de désamiantage, de sécurisation des publics et des œuvres et de rénovation thermique pour réduire la facture énergétique. Le schéma directeur technique a été approuvé en 2019 et les travaux commencent en 2026 pour un coût TTC estimé de 262 M€ (2024), entièrement financé par l'État. À partir de 2021, l'établissement a souhaité ajouter un projet scientifique et culturel (PSC) de 207 M€ en plusieurs tranches, qui seront mises en œuvre dès lors qu'elles seront financées par mécénat, le ministère de la culture ayant décidé de ne pas financer le PSC. Le projet total de rénovation atteindrait donc, s'il est entièrement réalisé, 469 M€.

Inaugurée en 1986, la Cité des sciences et de l'industrie représente l'enjeu à plus fort coût de la décennie à venir, entre 1,3 et 1,5 Md€ TTC selon les scénarios d'Universcience à ce jour, qui ne sont toutefois pas validés par le ministère de la culture. Un scénario alternatif de « rénovation frugale » est à l'étude pour en réduire fortement le coût. Ce bâtiment hors norme souffre de difficultés d'usage, d'une consommation énergétique forte et de la présence d'amiante.

Inauguré en 1989, l'Opéra Bastille a besoin d'une grande rénovation, dont une partie en site occupé, entre 2027 et 2032, et ce malgré près de 26,5 M€ d'investissements engagés sur le site depuis 2016. L'Opéra national de Paris estimait en 2023 ses besoins d'investissement à Bastille et Garnier à près de 200 M€ pour la période 2024-2030. Ce besoin serait aujourd'hui de 460 M€ à l'horizon 2032 (dont 260 M€ pour Bastille) et de 670 M€ à l'horizon 2037 (dont 398 M€ pour Bastille, y compris une rénovation du parvis). En ajoutant la rénovation de l'école de danse et des ateliers Berthier pour 50 M€, les besoins atteindraient 720 M€ dans les dix ans à venir selon l'Opéra national de Paris.

Les évolutions du projet de l'Opéra Bastille

Dans son rapport sur l'Opéra national de Paris, la Cour rappelait qu'en 2016, un grand projet de réaménagement de l'Opéra Bastille prévoyait l'aménagement longtemps projeté d'une nouvelle salle de spectacle dans le volume de la « salle modulable », l'aménagement de la « zone des délaissés » pour y accueillir les activités exercées auparavant à Berthier (espace à l'arrière du bâtiment disposant d'une surface totale aménageable de 1 747 m²) et l'amélioration des circulations au sein de l'Opéra Bastille avec la création d'espaces nouveaux. Ce projet, d'un coût prévisionnel égal au minimum à 60 M€, devait permettre l'aménagement d'une troisième salle de spectacle et le transfert des activités issues des ateliers Berthier sur le site de l'Opéra Bastille. L'Opéra avait conclu un contrat de maîtrise d'œuvre en 2019. A la suite d'un arbitrage financier, le ministère de la culture a renoncé au projet de salle modulable et à l'étude d'une possibilité d'extension sur le « terrain des délaissés » et réaffecté les 50 M€ déjà versés à l'Opéra national de Paris vers la rénovation globale de Bastille.

Les projets liés à ces trois sites représentent à eux seuls une dépense supérieure à celle engagée pour les grands chantiers culturels depuis 2015. Une grande partie de ces travaux concerne l'enjeu de rénovation thermique et énergétique.

2 - L'enjeu de la rénovation thermique et énergétique

La loi « Élan²¹ » a fixé un objectif de réduction des consommations d'énergie finale des bâtiments tertiaires de 40 % en 2030, 50 % en 2040 et 60 % en 2050, par rapport à 2010. Le parc immobilier public, qu'il s'agisse des bâtiments gérés par l'État ou par les collectivités locales, représente 37 % du parc tertiaire. Il se caractériserait par une grande vétusté et par une forte consommation énergétique du fait d'une grande majorité de constructions antérieures à 1975. La rénovation thermique des bâtiments publics s'inscrit dans une démarche globale de réduction de l'empreinte énergétique des bâtiments tertiaires engagée depuis quelques années. En outre, la directive européenne sur l'efficacité énergétique (DEE) du 13 septembre 2023, en cours de transposition, va imposer une baisse annuelle de 1,9 % de la consommation d'énergie de l'ensemble des organismes publics.

²¹ Loi du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique.

Cette préoccupation centrale de la politique publique se retrouve largement prise en compte dans les projets des prochaines années. Ainsi par exemple, le projet de la Cité des sciences et de l'industrie ambitionne une réduction de 30 % de sa consommation d'énergie. Dans le projet de rénovation du théâtre Richelieu porté par la Comédie française, cet enjeu pèse pour 12,6 M€ sur un peu plus de 25 M€ de travaux engagés. Le caractère peu soutenable de la facture énergétique du site François-Mitterrand de la BNF sera aussi l'une des motivations majeures pour rénover le bâtiment. Grâce à son action menée depuis plus de 10 ans, le Musée d'Orsay affichait en 2024 une baisse de 35 % de sa consommation d'énergie par rapport à 2012.

Alors que 2,7 Md€ ont été prévus dans le plan de relance pour la rénovation énergétique des bâtiments tertiaires de l'État, il serait pertinent que ces enjeux qui pèseront lourds dans les grands projets culturels fassent l'objet d'une revue spécifique avec le secrétariat général pour l'investissement, en sus de celle diligentée avec la direction de l'immobilier de l'État.

Des risques environnementaux à mieux intégrer

La Cour des comptes dans son rapport public annuel de 2024²² soulevait que « *les phénomènes de pics de chaleur, de retrait-gonflement des sols argileux et d'inondations devraient progresser en fréquence et en intensité et toucher une part croissante du territoire. 80 % de la population vit dans un territoire qui sera exposé en moyenne à plus de 16 journées anormalement chaudes sur les trente prochaines années.* » Ces constats concernent aussi le patrimoine culturel, à l'image du château de Chambord, dont les fondations reposent sur des sols argileux. Ces risques, de manière générale, ne sont aujourd'hui pas suffisamment pris en compte dans les enjeux techniques et d'investissement du patrimoine culturel.

3 - Une multiplication de projets liés au besoin de réserves et d'espaces tertiaires

Les enjeux de conservation, notamment dans les musées, ne sont pas nouveaux, à l'instar du Louvre, qui aura engagé 59 M€ TTC-TDC pour la construction de ses réserves à Liévin. Néanmoins, la prochaine décennie devra répondre de manière plus importante à cette problématique. Dans ce cadre, la création d'un centre de conservation de la Bibliothèque nationale de France à Amiens fait figure de proue avec 96,7 M€ de dépenses estimées. Ce projet motivé par un taux d'occupation des réserves supérieur à 80 % en 2022 et la nécessité de veiller à une meilleure garantie de conservation pointe néanmoins une problématique qui pourrait devenir récurrente.

Ainsi le Centre Pompidou, en lien avec le Musée national Picasso, met en œuvre un projet similaire à Massy, accompagné d'une formule innovante en associant à l'implantation de réserves une part d'action culturelle permettant notamment l'organisation de diverses formes de présentation des œuvres au public. L'opération est co-financée par les collectivités territoriales et portée par un partenariat public-privé pour un coût total de 150 M€ (hors taxe). Le coût des travaux s'élève à 105 M€ HT.

²² Cour des comptes, *L'action publique en faveur de l'adaptation au changement climatique*, rapport public annuel 2024.

Le Musée des arts premiers Jacques Chirac a lancé des études depuis 2023 pour répondre à la saturation de ses réserves, sur site et à Morangis.

Au-delà des défis de la conservation, le projet de rénovation de la Cité des sciences et de l'industrie met en lumière, au regard de son importance, la question des locaux dits tertiaires et techniques d'Universcience, destinés à la fois à l'accueil des agents du personnel non exposés au public et aux surfaces techniques nécessaires à l'exploitation. En l'occurrence, deux scénarios existent, l'un visant la rénovation de six bâtiments existants, l'autre visant la construction d'un immeuble regroupant toutes les fonctionnalités. Au total, Universcience estime ses besoins à 15 000 m² de plateau tertiaire et 10 000 m² de périmètres logistiques et techniques.

Le Centre national d'art plastique (CNAP) mène également un projet de construction d'un nouveau siège, à Pantin, destiné pour l'essentiel à la conservation de sa collection d'œuvres. Son coût a doublé pour approcher 98 M€.

Enfin, le site des ateliers Berthier de l'Opéra national de Paris nécessite à court terme une remise à niveau importante. Sur la période 2025-2032, il s'agirait de travaux urgents de rénovation issus de l'audit technique réalisé en 2024 (notamment les toitures), ainsi que de travaux d'aménagement en vue d'accueillir de nouvelles activités pendant les travaux des autres sites. D'autres opérations de rénovation du site pourraient avoir lieu après la réouverture de la scène de Bastille. De manière analogue pour l'école de danse, l'Opéra national de Paris prévoit le lancement d'études puis de travaux pour répondre aux besoins urgents de rénovation (toiture, électricité et SSI, abords du bâtiment) issus de l'audit technique finalisé en 2023. La rénovation plus globale du site pourrait être réalisée dans le même horizon temporel que la rénovation des ateliers Berthier. Le coût des deux opérations est estimé à 50 M€.

II - Des risques persistants quant à la fiabilité des estimations de coûts

L'expérience de la dernière décennie montre que les grands investissements culturels mis en œuvre n'ont pas échappé aux aléas de chantiers. La crise sanitaire n'a fait qu'aggraver ce risque, sans que ses conséquences financières, évaluées « en millions d'euros » par le ministère de la culture, ne soit précisément chiffrées. De plus, la longue durée de la plupart des grands chantiers conduit à des évolutions de prix, notamment des matériaux.

Les surcoûts des grands chantiers culturels sont fréquents et peuvent atteindre des niveaux qui conduisent à s'interroger sur la qualité des estimations initiales. Ainsi, sans exhaustivité :

- Château de Villers-Cotterêts : + 106 % ;
- Opération Camus du ministère de la culture²³ : + 50,6 % ;
- Centre national des arts plastiques à Pantin : + 66,9 % ;
- Quadrilatère Richelieu de la BNF : + 48 % ;

²³ Projet de réorganisation immobilière du ministère de la culture, lancé en 2016 et visant à regrouper sept sites sur trois sites, dont le Quadrilatère des Archives, ouvert en 2023, et l'immeuble des Bons-Enfants.

- Hôtel de la Marine : + 43 % ;
- Château de Versailles (phase1) : + 46,4 % ;
- Château de Versailles (sous-phase 2.1) : + 39 %.

Ces sept opérations ont généré à elles seules un surcoût global de près de 375 M€. Ces surcoûts ne sont cependant pas une fatalité.

Le cas exemplaire de la reconstruction de Notre-Dame de Paris

À la suite des travaux achevés en 2021 pour assurer la sauvegarde de la cathédrale, les travaux menés à partir de 2022 pour la reconstruction et la restauration en vue de la réouverture de la cathédrale en 2024 se sont déroulés conformément au calendrier et au budget établis. Le respect de ce calendrier resserré a été rendu possible par la mobilisation des équipes de l'établissement public chargé de la conservation et de la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris et des entreprises, la parfaite coordination avec les services du ministère de la culture et avec le Diocèse. La présence d'un comité d'audit, ouvert à des personnalités extérieures au conseil d'administration, a contribué au respect des échéances et du budget.

A - Des problématiques techniques parfois insuffisamment appréciées

La liste des déconvenues techniques en cours de chantier est régulièrement invoquée pour justifier une partie des surcoûts. Ainsi de la découverte de plomb ayant justifié un dépassement de 10 M€ dans les travaux du château d'eau de Versailles, de la découverte d'une présence d'amiante plus importante que prévue et du risque de plomb ayant mis à l'arrêt pendant six mois le chantier du Quadrilatère Richelieu de la BNF, du besoin d'adaptation nécessitant l'implantation d'un ascenseur supplémentaire pour rejoindre les combles du Quadrilatère des Archives et du besoin de dépoussiérage plomb supplémentaire, de découvertes fortuites, y compris en termes de fragilité de structure sur plusieurs chantiers...

Même si des aléas peuvent exister, la multiplication de ces exemples jette un doute sur la qualité des diagnostics préalables au sein d'établissements normalement rompus à l'exercice de sauvegarde et de conservation du patrimoine. Depuis les services de maîtrise d'ouvrage à l'OPPIC jusqu'au recours aux architectes des bâtiments de France et aux architectes en chef des monuments historiques, il est attendu une bonne connaissance des bâtiments. Ce constat est d'autant plus alarmant que les chantiers sont systématiquement précédés d'études réalisées par des acteurs privés rémunérés pour leur expertise.

Ce constat est corroboré par la compagnie des architectes en chef des monuments historique, qui a répondu, dans le cas du Grand Palais, qu'il aurait été nécessaire que *« l'architecte dispose des études et d'une vision exhaustive du monument (dispositions constructives, état sanitaire, état technique, présence de polluants, etc.), tout particulièrement pour les éléments non visibles, ce qui nécessite des curages et des sondages en amont de la mission de maîtrise d'œuvre (...) »*

L'OPPIC précise de manière générale que *« le patrimoine ancien est caractérisé par son hétérogénéité liée souvent à des interventions successives et parfois anciennes, d'époques différentes, non documentées et qu'il n'est pas possible de réaliser un diagnostic parfaitement*

exhaustif avant travaux, certains éléments n'étant visibles qu'après curage ». Par ailleurs, le risque d'appels d'offres infructueux, les contentieux avec les entreprises, les directions de chantier ou entreprises défaillantes peuvent aussi peser sur les surcoûts techniques observés.

Face à ces réalités et difficultés, le ministère de la culture indique avoir requis que l'estimation des projets intègre une provision pour aléas de 5 % à 15 %, ainsi que des provisions pour révision de prix et affirme, comme l'OPPIC, avoir pris la mesure du renforcement des outils de calibrage des études préalables.

B - Des arbitrages initiaux régulièrement revus à la hausse

La nécessité d'adaptation technique aux découvertes en cours de chantier est loin de résumer la partie la plus impactante financièrement des surcoûts. La question du périmètre des chantiers et du non-respect des arbitrages initiaux est devenue centrale. Ainsi, la couverture de la cour du logis royal du château de Villers-Cotterêts, qui n'avait été étudiée qu'en option lors des premiers arbitrages, a été ajoutée aux ambitions revues à la hausse du projet de Cité internationale de la langue française, pour un coût supplémentaire de 100 M€.

Sans atteindre cet étiage financier, la redéfinition des périmètres de chantier après arbitrage peut être observée dans presque tous les chantiers ayant connu un surcoût important. Ainsi pour le Quadrilatère Richelieu de la BNF, la restauration des façades, de la salle ovale et des espaces patrimoniaux intérieurs ont été ajoutés au fur et à mesure du chantier. De même, l'opération Camus du Quadrilatère des Archives a connu « des demandes de modification de programme ».

Au Centre Pompidou, alors que le projet de rénovation avait été validé en 2019 pour un montant de 262 M€, l'arrivée d'un nouveau Président de l'établissement en 2021 a conduit à ajouter un volet culturel portant l'ensemble de l'opération à 469 M€, ce projet scientifique et culturel devant être financé exclusivement sur fonds propres, notamment grâce au mécénat, aux partenariats internationaux et aux recettes de « bâchage ».

Si des évolutions de périmètre peuvent se justifier par l'intérêt réel des réalisations complémentaires et par des financements initialement non prévus (mécénat, PIA, France Relance, etc.), cette pratique récurrente pose cependant la question de la fiabilité de l'estimation des besoins d'investissement comme de la programmation budgétaire. De fait, le contrôleur budgétaire et comptable du ministère de la culture a émis, dans le cadre de la note d'exécution budgétaire de la mission *Culture* en 2024, un avis réservé sur le programme 175 consacré au patrimoine, « *compte tenu des interrogations sur la soutenabilité de la trajectoire du schéma directeur Centre Pompidou dans un contexte de diminution du montant des autorisations d'engagement et crédits de paiement constatés au titre de la programmation initiale pour 2024 et de redéploiements des crédits dédiés au programme* ».

La rénovation du Grand Palais

Les travaux du Grand Palais ont été décidés en 2014 et dotés d'une enveloppe de 466 M€. Le projet a été revu quatre fois du fait de désaccords majeurs, sur la faisabilité technique et son estimation financière, entre l'établissement, ses équipes techniques, la chaîne de décision des monuments historiques et l'OPPIC. Ces désaccords ont aussi été le fait de divergences de vision culturelle entre deux gouvernances successives de l'établissement. Face à ces difficultés et aux enjeux inhérents à l'organisation des jeux olympiques, la ministre de la culture a décidé, en 2019, de retenir un projet moins ambitieux, centré sur la restauration du bâtiment mais respectueux de l'enveloppe initiale. Cependant, le coût final, s'il reste difficile à établir, oscille entre 536 M€ selon le ministère de la culture, 558 M€ selon la direction du budget et près de 590 M€ selon l'établissement.

III - L'urgence d'un plan d'action pluriannuel en faveur du patrimoine immobilier du ministère de la culture

Les dépenses du ministère de la culture pour les grands chantiers patrimoniaux risquent d'au moins doubler d'ici dix ans, pour atteindre 5 Md€. En effet, aux besoins récurrents de rénovation de monuments historiques s'ajoute la réhabilitation complète de bâtiments issus des « grands travaux » des années 1970 à 1990, devenus obsolètes après 30 ou 40 ans d'usage et nécessitant une mise aux normes environnementales et énergétiques. Par ailleurs, l'accroissement des collections nationales conduit à construire de nouvelles réserves.

Ce chiffrage constitue cependant un plancher, car la quinzaine de projets identifiés sur la base de schémas directeurs validés ou en cours de validation du ministère de la culture ne comprend pas certaines rénovations inéluctables, comme le site François-Mitterrand de la BNF. En outre, les coûts des grands chantiers culturels ont tendance à déraiser (sept d'entre eux totalisent 375 M€ de surcoûts ces dix dernières années) lorsqu'ils ne sont pas correctement planifiés et suivis. Enfin, cette estimation ne comprend pas les projets immobiliers inférieurs à 50 M€.

Ce doublement au minimum des dépenses en faveur des grands chantiers patrimoniaux de la culture n'est pas soutenable au regard de finances publiques contraintes. C'est pourquoi des priorités doivent être établies, des choix opérés et une planification rigoureuse des chantiers mise en œuvre. De manière urgente, un plan d'action doit être défini par le ministère autour de deux axes indispensables.

A - Disposer d'un outil de pilotage fiable

Il est urgent que le ministère de la culture se dote d'un tableau de bord fiabilisé des projets immobiliers de plus de 5 M€ et de plus de 20 M€. Cette connaissance des besoins est primordiale.

Ce tableau devra comporter une évaluation :

- du degré d'urgence des travaux, en fonction du risque en termes de sécurité (incendie notamment) et de sûreté (vol notamment), de l'état des bâtiments, des besoins de rénovation énergétiques (passoire thermique) ou sanitaires (amiante par exemple) ou d'éventuels autres besoins ;

- du coût de chaque projet et de chaque tranche du projet, selon une méthode unifiée (en coût hors taxe toutes dépenses comprises, par exemple, et avec un taux d'actualisation harmonisé), afin de pouvoir comparer ces données et faciliter les arbitrages.

Il devra également mentionner le plan de financement du projet, ainsi que le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre.

B - Établir une planification pluriannuelle des investissements immobiliers du ministère

À partir de ce tableau de bord, le ministère de la culture doit définir des priorités objectivées et échelonnées dans le temps, chiffrer les tranches annuelles de travaux et en prévoir le financement.

Il convient tout d'abord d'évaluer de manière sincère, en fonction des priorités définies, le besoin en crédits de paiement notamment du programme 175 consacré au patrimoine culturel, afin d'éviter un report massif de crédits de paiement, qui ne sera pas soutenable à moyen terme.

Des mesures de bonne gestion devront être poursuivies, parmi lesquelles plusieurs pistes peuvent être proposées :

- assurer une meilleure planification et conduite des travaux pour éviter les dérapages de calendrier et de coût (cf. le modèle de la restauration de Notre-Dame de Paris) ;
- éviter de multiplier la construction de nouvelles réserves (cf. les nouvelles réserves de la BNF à Amiens, du Centre Pompidou à Massy, du Centre national des arts plastiques à Pantin notamment), en prenant des mesures pour limiter l'accroissement des collections mises en réserve et en mutualisant ces lieux de stockage ;
- généraliser pour chaque opérateur, établissement ou service gérant un patrimoine immobilier des schémas directeurs d'aménagement et des contrats d'objectifs, de moyens et de performances en cohérence avec ces schémas directeurs ;
- demander à ces opérateurs de consacrer plus de moyens à l'entretien et la maintenance du patrimoine immobilier qui leur est affecté ;
- préférer dans la mesure du possible des travaux ciblés, strictement nécessaires et ne conduisant pas à la fermeture totale des équipements culturels concernés ;
- demander à chaque opérateur concerné par des travaux indispensables d'y affecter ses dépenses en priorité, par une réallocation de ses dépenses et une augmentation de ses ressources propres (billetterie, mécénat, etc.). Ainsi, la Cour montrait dans derniers rapports sur Chambord (2023) et sur le Louvre (2025) que ces établissements publics avaient privilégié des dépenses d'animation pour attirer du public (Chambord) ou d'achats d'œuvres d'art et de réaménagement de salles (Louvre) en négligeant l'entretien et les rénovations urgentes, et ce faisant la sécurité et la sûreté ;
- déployer une véritable gestion du patrimoine, prenant en compte toutes les possibilités de valorisation, y compris les concessions, voire les cessions si nécessaire.

C - Actionner et coordonner tous les leviers de financement

Le financement des 2,1 Md€ consacrés aux grands chantiers patrimoniaux du ministère de la culture de la décennie 2015-2025 a reposé sur une complémentarité de recettes : crédits budgétaires du ministère de la culture, crédits exceptionnels du commissariat général aux investissements (PIA et France 2030), fonds propres et/ou emprunts des établissements publics, concours des collectivités territoriales, mécénat, partenariats publics privés, recettes tirées des accords internationaux, recettes publicitaires, etc.

Alors que les besoins de financement de la décennie qui s'ouvre risquent d'au moins doubler dans un contexte de réduction des dépenses budgétaires, l'impasse financière qui en résulte ne pourra être évitée qu'au prix de choix des priorités et de planification, mais aussi par approche mieux réfléchie et coordonnée des leviers de financements.

Il appartient aux opérateurs chargés des projets de s'assurer de leur financement. Plusieurs leviers, hors crédits budgétaires de l'État, sont à leur disposition et devront être mieux appréhendés :

- les recettes de billetterie, qui sans être extensibles à l'infini, devraient être mieux prises en compte dans ces plans de financement. La double tarification, intégrant un droit d'entrée supérieur pour les touristes résidents extra-communautaires, pourrait notamment être étendue à davantage d'opérateurs culturels ;
- le mécénat a plusieurs fois montré sa plus-value dans le financement des grands chantiers. Mais sa prospection est complexe, il a tendance à se concentrer sur des projets visibles et il peut orienter les choix d'investissement. Enfin, si en principe le mécénat est désintéressé, il induit en principe une dépense fiscale pour l'État, dans le cas de donateurs imposables en France, et peut s'accompagner, le cas échéant, de contreparties ;
- le recours aux partenariats privés peut prendre des formes diverses : recettes publicitaires de bâchage, accessibles aujourd'hui aux seuls monuments historiques, ou privatisation partielle de lieux pour des événements en sont les facettes les plus visibles. Par ailleurs, la raréfaction des crédits publics peut conduire au développement de formules de partenariats public-privé, où un opérateur privé porte l'ensemble du coût immédiat de l'investissement contre un loyer lissé dans le temps long. Cependant, cette solution est beaucoup plus coûteuse.

Il n'en reste pas moins que le principal enjeu face à l'impasse budgétaire qui se profile est avant tout de réduire les dépenses, par une meilleure définition des priorités, ainsi que par une bonne gestion, un entretien régulier du patrimoine immobilier, une planification et une conduite rigoureuse des chantiers pour cibler les travaux essentiels, notamment de sécurité et de sûreté, et pour éviter les dérives des coûts.

RECOMMANDATION

La Cour formule la recommandation suivante :

3. *Mettre en place dès 2026 un plan d'action comportant un tableau de bord fiabilisé et une planification pluriannuelle des grands chantiers du ministère de la culture, intégrant l'ordre des priorités, les phasages et une maquette budgétaire des crédits d'investissement et de fonctionnement nécessaires (direction de l'immobilier de l'État, ministère de la culture).*
-

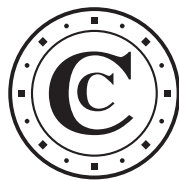
Conclusion générale

Les difficultés pour établir une liste exhaustive des grands chantiers du ministère de la culture de la prochaine décennie et pour estimer précisément leur coût pour la collectivité montrent la nécessité impérieuse d'outils de planification, encore très insuffisants à ce jour.

La hausse massive des besoins de travaux immobiliers prévus pour la décennie 2026-2035 soulève des inquiétudes sérieuses quant à la possibilité d'en assurer le financement. Cette inquiétude est d'autant plus forte que l'étendue du patrimoine moderne à rénover - l'héritage des grands travaux des années 1970 à 1990 - va encore s'accroître par rapport aux chantiers mentionnés dans ce rapport : ainsi, la rénovation d'ensemble du site François-Mitterrand de la BNF, non encore programmée, va s'imposer à court ou moyen terme. Les coûts de rénovation des bâtiments contemporains évoqués dans ce rapport laissent entrevoir un niveau de dépenses par bâtiment rarement égalé, à l'image des estimations liées à la Cité des sciences et de l'industrie. La réflexion en cours sur une redéfinition des besoins de travaux du site, et donc du coût de l'opération, témoigne d'ailleurs de la nécessité de réduire la hauteur du « mur d'investissement » annoncé.

Les réflexions sur les plans de financement doivent être engagées prioritairement, dans une recherche de diversification de ceux-ci par rapport à la subvention budgétaire, même si chacun des instruments mobilisables présente des limites.

Dans ces conditions, une meilleure détermination des priorités, une estimation plus précise des coûts associés et une planification plus rigoureuse des projets immobiliers, un suivi plus effectif des schémas directeurs, un entretien plus régulier du patrimoine existant, mais aussi la professionnalisation de la maîtrise d'ouvrage et de la conduite des projets concernés sont plus que jamais des impératifs pour le ministère de la culture mais aussi pour les établissements publics concernés dont il assure la tutelle.



L'intégralité du rapport et sa synthèse
« *Les grands chantiers patrimoniaux du ministère de la culture* »
sont disponibles sur le site internet de la Cour des comptes :
www.ccomptes.fr