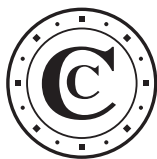


Cour des comptes



ENTITÉS ET POLITIQUES PUBLIQUES

LES GRANDS CHANTIERS PATRIMONIAUX DU MINISTÈRE DE LA CULTURE

Une impasse de financement
pour la prochaine décennie

Rapport public thématique

Synthèse

Juin 2026

AVERTISSEMENT

Cette synthèse est destinée à faciliter la lecture et l'utilisation du rapport de la Cour des comptes.

Seul le rapport engage la Cour des comptes.

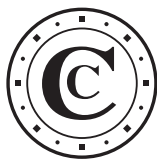
Les réponses des administrations, des organismes et des collectivités concernés figurent en annexe du rapport.

Sommaire

Introduction	5
1 Des besoins d'investissement croissants dans le patrimoine culturel de l'État	7
2 Un recours essentiel à des financements publics exceptionnels et à des fonds privés jusqu'à présent.....	9
3 Un risque avéré d'impasse financière.....	11
Recommandations.....	14

Introduction

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.



1 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 significatifs¹, 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€². 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 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

1 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).

2 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).

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

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).

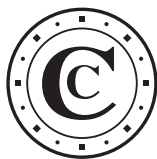
Néanmoins, quelques chantiers particulièrement coûteux expliquent cette accélération des besoins d'investissement comme le projet majeur « Louvre Nouvelle Renaissance », dont le coût est estimé à plus d'1,1 Md€ pour ses deux premières phases (sur trois) ou la rénovation complète de la Cité des sciences 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.



2 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€).

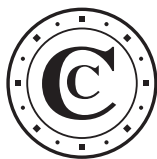
De manière complémentaire, les financements d'origine étrangère ont depuis quinze ans joué un rôle capital. Ainsi de l'accord intergouvernemental de 2007 relatif au Louvre Abu Dhabi, qui a permis de financer pour plus d'1 Md€ d'investissements au profit du patrimoine français, dont près de la moitié 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 comme le Centre Pompidou : pour la décennie passée, ces recettes ont représenté 50 M€ pour les grands chantiers.



3 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-Arabis-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

Un risque avéré d'impasse financière

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.

Un risque avéré d'impasse financière

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. 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.

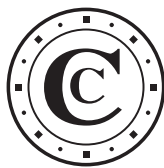
Dans ce cadre, les financements des collectivités territoriales, des fondations ou du mécénat ne sont pris en compte que dans la mesure où ils concourent au financement des grands chantiers du ministère de la culture et de ses opérateurs.

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*).



La présente synthèse ainsi que l'intégralité du rapport
« *Les grands chantiers patrimoniaux du ministère de la culture* »
sont disponibles sur le site internet de la Cour des comptes :
www.ccomptes.fr

Cour des comptes
13, rue Cambon
75100 Paris Cedex 01
Tél. : 01 42 98 95 00
www.ccomptes.fr