

# Rapport au Secrétaire général pour l'investissement

Louvre – Nouvelle Renaissance



27 janvier 2026

Carine Staropoli  
Michel Hainque  
Jean Maurice Moulène

# Sommaire

## Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	<b>1</b>
<b>Partie 1 : Présentation du projet et contexte de la contre-expertise</b> .....	<b>3</b>
<b>Synthèse</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Composition du dossier et organisation de la contre-expertise</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2 Contexte dans lequel intervient la contre-expertise</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Les grandes lignes du projet soumis à l'ESE</b> .....	<b>9</b>
1.3.1 L'option de référence .....	9
1.3.2 L'option 1 / La réalisation complète du projet Louvre Demain Phase 1 et 2.....	9
1.3.3 L'option 2 / Les variantes 2.A et 2.B correspondant à la réalisation complète du projet Louvre-Nouvelle Renaissance .....	10
<b>1.4 Synthèse de l'ESE</b> .....	<b>11</b>
1.4.1 Le rôle de l'ESE dans l'élaboration du projet .....	11
1.4.2 Le bilan positif de l'ESE .....	12
1.4.3 Les principaux éléments retenus dans le calcul de la VAN du projet.....	14
<b>Partie 2 : Analyse critique de l'ESE</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Les spécificités de l'évaluation socio-économique d'un établissement culturel</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 Les projections de fréquentation</b> .....	<b>19</b>
2.2.1 Présentation des enjeux.....	19
2.2.2 : Evolution de la fréquentation selon les différentes options.....	20
2.2.3: Evolution de la structure des publics .....	21
<b>2.3 les choix de nouvelles tarifications.</b> .....	<b>23</b>
2.3.1 Rôle de la tarification dans la valeur socioéconomique du projet.....	23
2.3.4. Positionnement du Louvre au regard des stratégies de tarification muséale .....	25
2.3.6. Autres composantes de la tarification et effets systémiques .....	27
<b>2.4 L'impact de la valorisation du tourisme international à Paris</b> .....	<b>28</b>

2.5 Traitement qualitatif de l'impact sur les conditions de travail .....	29
2.6 L'exclusion des recettes tarifaires des visiteurs français .....	30
2.7 Une autre option de projet était-elle possible ? .....	31
2.8 Les hypothèses de dépenses de fonctionnement. ....	32
<b>Partie 3 : Points de vigilance et recommandations pour la réussite du projet. ....</b>	<b>32</b>
3.1 Une gouvernance et un pilotage du projet, condition de soutenabilité du projet. ....	32
3.2 Les aspects architecturaux et techniques influant sur la valeur finale .....	36
3.2.1 Un chantier de travaux en site occupé.....	36
3.2.2 La performance énergétique et climatique.....	37
3.3 Une sûreté améliorée, condition de la crédibilité du projet.....	40
3.4 Un budget prévisionnel à compléter et un financement du projet Louvre-Nouvelle Renaissance encore soumis à des incertitudes.....	42
3.4.1 Un budget prévisionnel à compléter.....	42
3.4.2 Un financement du projet Louvre-Nouvelle Renaissance encore soumis à des incertitudes .....	42
<b>4. Conclusion.....</b>	<b>45</b>

# Partie 1 : Présentation du projet et contexte de la contre-expertise

## Synthèse

Le projet Louvre-Nouvelle Renaissance (LNR) constitue un projet stratégique majeur qui vise à transformer en profondeur le musée du Louvre. Dans cette perspective, l'amélioration des conditions d'accueil du public constitue un enjeu central du projet *Louvre Nouvelle Renaissance*. Elle recouvre les conditions matérielles de visite (accès, fluidité des circulations, sécurité, confort) ainsi que la qualité du service culturel rendu aux publics, notamment pour l'accès à la Joconde, aujourd'hui fortement dégradées par la saturation des espaces et l'obsolescence de certains équipements. L'amélioration des conditions de travail des personnels s'inscrit également comme un axe prioritaire, en tant que conséquence directe de ces dysfonctionnements.

Ces enjeux fonctionnels et humains orientent l'ensemble des choix urbains et architecturaux du projet, dont l'objectif est de permettre au musée du Louvre d'exercer pleinement ses missions scientifiques et culturelles tout en valorisant durablement son patrimoine immobilier.

Institution emblématique, héritière de plus de huit siècles d'histoire, le Louvre conserve des collections inestimables et un rayonnement symbolique sans équivalent. De la forteresse médiévale au Palais Royal, il devient musée national ouvert au public dès 1793 et n'a cessé, depuis, d'adapter son organisation et ses espaces à l'évolution de ses usages. La dernière transformation d'envergure, marquée par l'ouverture de l'aile Richelieu et la construction de la Pyramide en 1989, répondait déjà à une double exigence : améliorer les conditions d'accueil du public, moderniser les équipements et valoriser le patrimoine, dans un contexte où le musée accueillait alors environ 4 millions de visiteurs par an.

Aujourd'hui, le Louvre accueille près de 9 millions de visiteurs annuels et fonctionne avec une jauge maximale de 30 000 visiteurs par jour, fixée depuis 2021 pour préserver des conditions de visite acceptables. La congestion des espaces, l'obsolescence des équipements et les limites en matière de sécurité, d'accessibilité, de confort et de médiation mettent directement en péril les missions fondamentales du musée, les conditions de travail de ses agents et la préservation des collections. Cette situation de saturation place le musée à un nouveau tournant décisif de son histoire, rendant nécessaire une réflexion de fond sur ses capacités d'accueil, son fonctionnement et son projet patrimonial.

Ces constats, étayés par les rapports d'évaluation socio-économique (ESE) et les documents soumis à la contre-expertise, conduisent les contre-experts à reconnaître une dégradation avérée des conditions d'exploitation du musée. Ils s'accordent en conséquence sur la nécessité d'engager une transformation structurelle, afin d'adapter le Louvre aux exigences contemporaines de sécurité, de conservation, d'accueil du public et de conditions de travail des équipes, tout en garantissant la pérennité de ses missions patrimoniales.

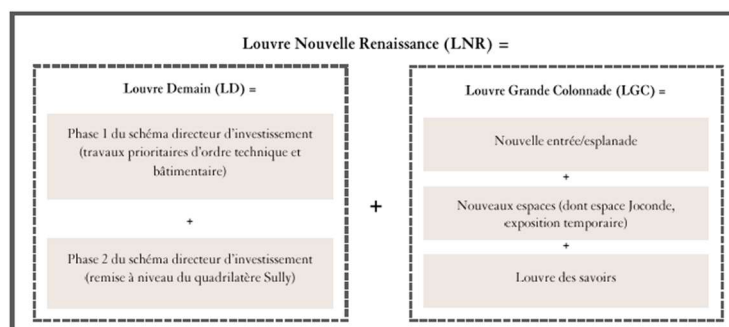
Dans ce contexte, le rapport d'ESE présente le projet Louvre - Nouvelle Renaissance (LNR) comme un projet de transformation globale, reposant sur un programme patrimonial et muséal particulièrement

ambitieux. Cette ambition s’organise autour d’un objectif central, largement immatériel : « *réinventer l’expérience de visite du plus grand musée du monde*<sup>1</sup> » pour un nombre croissant de visiteurs. Elle se reflète dans les propos de la Présidente-Directrice du Louvre, tels que rapportés dans le document d’ESE, qui exprime la volonté « *d’essayer de réconcilier le palais et le musée, et le musée avec le palais* », ambition que l’on peut interpréter comme une adaptation de l’offre culturelle aux caractéristiques architecturales et patrimoniales du bâtiment, afin de mieux articuler le palais et le musée. Cette orientation met en évidence la place centrale accordée aux finalités patrimoniales, symboliques et culturelles, tandis que les composantes matérielles, architecturales, techniques et fonctionnelles sont mobilisées comme des moyens au service de ces objectifs.

Le rapport d’ESE a été élaboré dans des délais particulièrement contraints, entre l’annonce du projet *Louvre – Nouvelle Renaissance* par le Président de la République le 28 janvier 2025 et le lancement de la contre-expertise en octobre 2025, dans un contexte marqué à la fois par le lancement du concours international d’architecture et par la finalisation des schémas directeurs servant de support aux travaux et au cahier des charges. Il respecte les règles de l’art telles que définies par le guide méthodologique de l’évaluation socio-économique.

La construction de l’ESE présente toutefois un caractère original. La présentation des options d’investissement ne se limite pas à la comparaison des valeurs actualisées nettes socio-économiques (VAN-SE) des options de projet par rapport à l’option de référence. L’analyse met en évidence une logique différente, fondée sur la présentation de phases successives d’un plan de transformation ambitieux du musée.

Cette logique conduit à présenter les options de projet non comme des scénarios alternatifs et exclusifs, mais comme les étapes successives d’un programme de transformation structurant. Les dispositifs *Louvre Demain* et *Louvre Grande Colonnade* constituent ainsi des phases intermédiaires d’un plan de travaux progressif, dont l’aboutissement est le projet *LNR*. Par ailleurs, Le périmètre du projet ne se limite pas à une opération immobilière, mais intègre également une politique ambitieuse d’offre culturelle, regroupée au sein de l’opération *Louvre des savoirs*. Cette dernière comprend notamment l’évolution des modalités de présentation des œuvres, le renforcement des dispositifs de médiation et l’ouverture accrue du musée aux publics scolaires.



<sup>1</sup> p26 du rapport d’ESE

Cette articulation étroite entre transformation du bâti et évolution de l'offre culturelle se retrouve dans la valorisation des impacts opérée par l'évaluation socio-économique. Celle-ci combine des effets tangibles, tels que les dépenses d'investissement, les coûts et recettes de fonctionnement, avec des impacts de nature immatérielle, incluant le bien-être des visiteurs ou encore la valeur socio-éducative des visites culturelles dans le cadre scolaire. La prise en compte explicite de ces dimensions immatérielles constitue un apport méthodologique innovant, contribuant à renouveler les pratiques d'évaluation socio-économique appliquées aux projets d'équipements culturels.

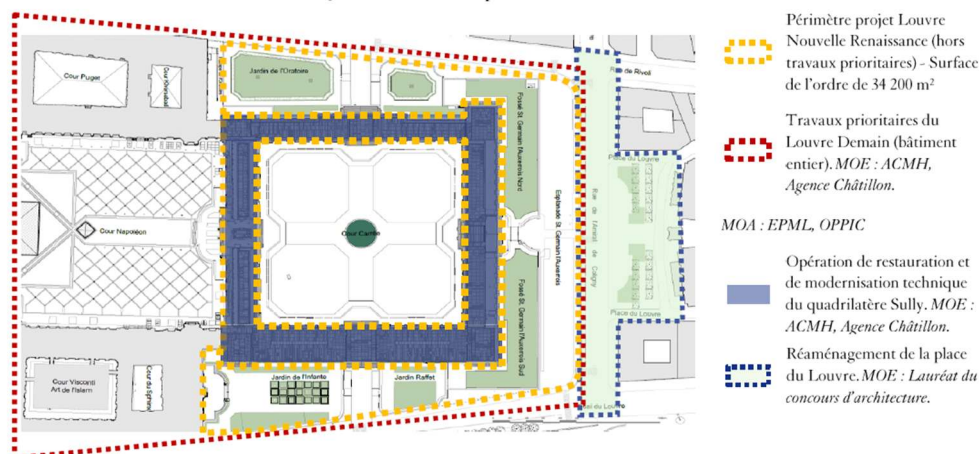
Les options d'investissement sont présentées ci-dessous conformément à la structuration retenue dans le rapport d'évaluation socio-économique.

L'option de référence correspond à la phase 1 du volet *Louvre Demain*, pour un coût estimé à 117 M€ HT. Conformément à la définition retenue par le guide méthodologique de l'évaluation socio-économique et rappelée dans le rapport d'ESE, elle ne renvoie pas à un "scénario de statu quo dans lequel aucun investissement ne serait réalisé, mais à la situation la plus probable en l'absence du projet, intégrant les investissements à minima nécessaires au maintien des fonctionnalités et à la sécurité des infrastructures existantes". Elle comprend ainsi des travaux indispensables de mise en conformité, de maintenance et de modernisation technique. En revanche, limitée à ces interventions essentielles, cette option de référence ne permet ni de répondre aux ambitions du plan stratégique du musée ni d'engager les transformations structurelles requises pour faire évoluer durablement l'offre culturelle et l'expérience de visite.

L'option 1, proposée comme la première option de projet, correspond à la phase 2 de *Louvre Demain*, centrée sur le quadrilatère Sully, pour un montant de 218,9 M€ HT (300 M€ TTC).

L'option 2, déclinée en variantes 2A et 2B sans incidence sur les coûts d'investissement et proposée comme la deuxième et la troisième option de projet, correspond à la phase 3 du projet *Louvre Nouvelle Renaissance*, dite *Louvre Grande Colonnade*. Son coût est estimé à 480 M€ HT (659 M€ TTC), portant le montant total du projet à 816 M€ HT (1 119 M€ TTC).

Le schéma proposé dans l'ESE permet de visualiser à l'échelle du plan du site, le périmètre et la superposition des différentes opérations du projet Louvre – Nouvelle Renaissance, mettant en évidence leur articulation spatiale.



L'évaluation socio-économique du projet *Louvre – Nouvelle Renaissance* propose une modélisation à long terme du musée, à la fois stratégique, économique, urbaine et architecturale destinée à éclairer les décisions publiques. Elle met en évidence une trajectoire globalement soutenable et une création de valeur socio-économique (VAN-SE) positive, confirmant que le cadre retenu et les résultats présentés vont dans le bon sens. Le document remis remplit ainsi pleinement sa fonction d'outil d'aide à la décision.

La présente contre-expertise vise à discuter les enseignements de l'ESE, ses hypothèses structurantes et ce qu'elle révèle de l'équilibre économique du musée à long terme. Les discussions méthodologiques susceptibles d'être soulevées par les contre-experts ne sont pas de nature à en inverser le signe de la VAN SE, ni même à en affecter significativement l'ampleur.

Le rapport de contre-expertise est structuré de la manière suivante. Dans une première partie figure l'organisation de la contre-expertise et le contexte dans lequel elle intervient ainsi que la description des options d'investissement, des hypothèses et des paramètres retenus pour expliciter de façon détaillée le calcul de la VAN-SE. En seconde partie, la contre-expertise propose une analyse critique de l'ESE. En troisième partie, sont présentés des points de vigilance qui constituent autant de recommandations.

### **1.1 Composition du dossier et organisation de la contre-expertise**

Plusieurs documents ont été transmis au SGPI dans le cadre de la contre-expertise. Un dossier initial a été communiqué en octobre 2025. Des documents complémentaires ont ensuite été transmis par l'intermédiaire de la responsable du projet, au fil des auditions. Enfin, une version mise à jour du rapport d'ESE a été transmise en décembre 2025. Celle-ci intègre des ajustements des hypothèses de l'option de référence et du modèle, ainsi qu'une nouvelle annexe intitulée « Réponses aux questions de la contre-expertise » (décembre 2025), transmise aux contre-experts le 19 décembre 2025.

Les principales sources d'informations mobilisées pour la contre-expertise sont les suivantes :

- Le rapport d'évaluation socio-économique (ESE) (116 pages) du projet LNR réalisé par le cabinet PricewaterhouseCoopers et la SCET à la demande de l'EPML, établissement porteur du projet.
- Le tableur (avec les mises à jour de décembre 2025) ayant servi à identifier et valoriser les bénéfices et les coûts mobilisés dans l'ESE
- Les études techniques (étude de diagnostic, étude capacitaire, note détaillée de l'étude de flux datant du 23 juin 2025 (37 pages))
- Une étude exploratoire du Crédoc datant d'avril 2025 intitulée "Les intentions de visite des musées et monuments Parisiens. Focus : tarification et consentement à payer Brésil, Etats-Unis, Royaume-Uni"
- Les notes confidentielles et points de suivi précisant la nature des opérations du schéma directeur des équipements de sûreté ainsi que les détails des montants engagés ainsi que les éléments complémentaires sur le schéma directeur Incendie
- Un organigramme permettant de comprendre la structuration du projet LNR et sa gouvernance

- La décomposition financière du projet LGC faisant apparaître le détail des travaux
- Liste des différentes procédures administratives identifiées dans le cadre du projet
- Le diagramme des risques
- Le schéma directeur EPML 2025-2029
- Une étude interne “Impacts et actions sur les conditions de travail liés au bruit et climat” (3 pages)
- Le rapport de la Cour des Comptes et réponse de l’EPML
- Des éléments relatifs au programme du concours
- Le calendrier prévisionnel des autorisations administratives et démarches à entreprendre
- Un planning couvrant la période T4 2025-T1 2028 faisant apparaître les grands jalons des deux maîtrises d’œuvre (ACMH et MOE MOP)
- Diagramme des risques et explication sur le calibrage du taux d’aléas (Source OPPIC)

Cinq auditions ont été organisées au cours de la période de contre-expertise, en complément des réunions avec l’ensemble des responsables de l’EPML et de PwC-SCET en charge de l’évaluation socio-économique. Ces réunions ont permis de compléter de manière très utile les documents mis à disposition. Les contre-experts tiennent à saluer la qualité et le caractère constructif des échanges qui illustrent la bonne appropriation de la méthode de l’évaluation socio-économique par les équipes de l’EPML, accompagnées de leur conseil. Ils soulignent également la solidité des travaux menés et la robustesse de la méthodologie retenue, fondée sur une mobilisation explicite et systématiquement justifiée des paramètres de quantification, qu’il s’agisse de valeurs tutélaires lorsqu’elles existent ou d’estimations propres au projet Louvre-Nouvelle Renaissance.

## **1.2 Contexte dans lequel intervient la contre-expertise**

Le contexte dans lequel s’inscrit la contre-expertise est à la fois singulier et exceptionnel en raison de circonstances exogènes et d’un chevauchement avec d’autres travaux institutionnels.

La contre-expertise a été engagée lors de la réunion de lancement du 26 septembre 2025, assortie d’une visite sur site. Le 19 octobre 2025 est survenu un cambriolage spectaculaire : des individus ont accédé au premier étage dans la Galerie d’Apollon depuis l’extérieur à l’aide d’une nacelle, brisé plusieurs vitrines et dérobé des bijoux de la Couronne suscitant un émoi national relayé par une couverture médiatique nationale et internationale importante. Cela a conduit à une exposition médiatique et institutionnelle durable de l’établissement. La commission de la Culture, de l’Éducation, de la Communication et du Sport du Sénat a engagé des travaux de contrôle et d’auditions. Le cambriolage a été suivi d’autres incidents patrimoniaux (fragilité structurelles et fuites du réseau hydraulique...). Dans ce contexte déjà tendu, le climat social s’est détérioré avec le lancement, le 15 décembre 2025, d’un mouvement de grève reconductible des personnels du musée du Louvre. Les agents dénoncent la dégradation de leurs conditions de travail, le manque d’effectifs ainsi que les enjeux de sécurité et de gestion des sites.

Parallèlement à ces événements, la Cour des comptes a publié, le 6 novembre 2025, un rapport public sur l’EPML. La contre-expertise conduite à la demande du Secrétariat général pour l’investissement ne

poursuit pas les mêmes objectifs que le rapport de la Cour des comptes relatif au Musée du Louvre. Il ne s'agit donc pas de confondre ces deux exercices qui répondent à des logiques, des cadres juridiques et des finalités distinctes.

Pour rappel, la Cour des comptes intervient, conformément aux missions que lui confèrent la Constitution et le code des juridictions financières, pour contrôler l'utilisation des fonds publics et apprécier la qualité de la gestion d'un organisme public sur une période déterminée. Ainsi, le rapport de la Cour porte sur la période 2018-2024 (la période sous revue) et bien qu'il aborde le projet Louvre - Nouvelle Renaissance, l'évaluation socio-économique du projet était inconnue des rapporteurs pendant la période de contrôle de la Cour. Ses observations sont communiquées aux institutions et organismes contrôlés ainsi qu'à leur autorité de tutelle. La Cour formule ainsi dix recommandations pour que le Louvre puisse mieux hiérarchiser et financer de façon soutenable les investissements nécessaires à la poursuite de son rayonnement dans la durée.

Pour sa part, le SGPI intervient en application de la loi n 2012-1558 du 31 décembre 2012 de programmation des finances publiques et du décret n 2013-1211 du 23 décembre 2013. Ces textes instaurent l'obligation de réaliser une évaluation socioéconomique des investissements publics financés par l'État, ses établissements publics, les établissements publics de santé ou les structures de coopération sanitaire et lorsque la contribution de ces personnes publiques excède le seuil de 100 millions d'euros (HT), de soumettre cette évaluation à une contre-expertise indépendante. Sur la base de cette contre-expertise, le Secrétaire général pour l'investissement (SGPI) émet un avis sur le projet d'investissement concerné. Le rapport de contre-expertise, accompagné de l'avis du SGPI sont transmis au Premier Ministre ainsi qu'aux ministres concernés et au porteur du projet avant l'approbation finale de l'investissement. L'avis et le rapport de contre-expertise sont communiqués au Parlement.

Le SGPI avec l'appui de contre-experts indépendants porte une appréciation sur l'évaluation socio-économique d'investissements publics proposés et portés par une administration ou un opérateur public. L'évaluation socio-économique a pour objectif d'apprécier et de comparer les gains pour la collectivité d'un investissement et ses coûts. Elle se distingue donc de l'analyse financière ou budgétaire. Elle ne concerne pas seulement l'entité responsable de l'investissement mais analyse les impacts positifs ou négatifs de cet investissement sur tous les acteurs publics comme privés.

Toutefois les approches distinctes de la Cour et du SGPI comportent des domaines d'analyse qui se recoupent. Il en est ainsi des enjeux de financement, de la nature de certaines dépenses et de l'organisation de l'établissement public. Le présent rapport de contre-expertise mentionne donc certains points de convergence avec le rapport de la Cour dont certaines des dix recommandations sont en relation avec le projet du Louvre Nouvelle Renaissance.

---

## Incidence du contexte sur la conduite de la contre-expertise

Le contexte a influencé le projet et son évaluation socio-économique, en entraînant des mesures immédiates et en faisant écho aux constats du rapport d'ESE relatifs aux tensions pesant sur le patrimoine et à la sécurisation des œuvres. La contre-expertise s'est limitée à l'analyse de l'incidence de ces éléments sur l'évaluation socio-économique, sans se prononcer sur les débats publics ou médiatiques, en s'appuyant sur des informations établies et fiables.

---

### **1.3 Les grandes lignes du projet soumis à l'ESE**

Avant de rappeler de manière synthétique le contenu de l'ESE, il convient de présenter les principales caractéristiques des options de référence et de projet d'un point de vue fonctionnel et bâtiementaire tels qu'ils sont présentés dans le rapport d'ESE.

#### **1.3.1 L'option de référence**

L'option de référence (OR) dont les travaux sont prévus entre 2025 et 2029 pour un montant de 116 739 643€ (2020) HT porte sur un large périmètre (le bâtiment entier qui va de la Cour Napoléon jusqu'à l'Esplanade St-Germain l'Auxerrois) sont nécessaires et incontournables. Elle comprend une série de travaux urgents et prioritaires, comme la mise en conformité des installations techniques, la réduction de la consommation énergétique du musée. Par ailleurs, elle intègre un volet bâtiementaire concernant l'amélioration de l'état des façades, la reprise des planchers et le changement des menuiseries, sans oublier un volet technique muséographique (équipement de sûreté, équipement électrique, éclairages muséographiques, etc.).

Ces interventions dites « à minima », dans un bâtiment historique où la vétusté progresse plus vite que la restauration sont donc indispensables pour remédier aux désordres techniques et permettre à l'EPML d'assurer l'exploitation des locaux. Néanmoins, ces travaux ne répondent qu'à une partie des problèmes qui fragilisent le musée et augmentent les besoins de maintenance. En effet, la « Dette grise » qui correspond aux coûts futurs générés par le report des travaux, du fait de la dégradation progressive du patrimoine bâti, ne cesse de croître.

#### **1.3.2 L'option 1 / La réalisation complète du projet Louvre Demain Phase 1 et 2**

L'option 1 correspond à la réalisation complète (phase 1 et 2) du projet Louvre Demain. La phase 1 correspond à la réalisation des travaux prioritaires qui couvrent les différentes ailes du musée. La phase 2 permet quant à elle, d'intervenir sur le quadrilatère Sully avec des interventions relativement lourdes sur les structures et les divers équipements.

Le Quadrilatère Sully n'avait pas été intégré dans le plan de rénovation du Grand Louvre dans le cadre du Bicentenaire de 1989. Une surveillance bâtiementaire particulière est nécessaire (cf. la fermeture préventive, le 14 novembre 2025, de la galerie Campana située au premier étage de l'aile sud) suite au rapport du bureau d'études techniques qui révèle la fragilité des poutres portant les planchers du

deuxième étage. Les travaux prévus dans la Phase 2 du Louvre Demain visent donc à restaurer les bâtiments qui composent le Quadrilatère Sully. L'objectif étant de veiller à l'étanchéité des toitures, de renforcer l'état des structures bâtementaires, de moderniser les installations techniques et d'aménager des espaces muséographiques pour présenter les collections. Ces interventions nécessitent au préalable de s'assurer de l'état bâtementaire des différentes ailes, de renforcer les structures, et de créer de nouvelles circulations verticales (ascenseurs notamment) afin d'améliorer les flux.

La réalisation de la phase 2 du projet Louvre Demain a pour objectif de garantir la pérennité du site dans sa globalité, d'améliorer les conditions de travail des agents, et d'initier un renforcement du confort des visiteurs. Ainsi, le Louvre Demain s'inscrit dans une logique de remise à niveau et de modernisation progressive, sans transformation "servicielle et muséale" profonde. Elle constitue néanmoins, le socle indispensable à toute ambition de développement du Louvre. Pour la réalisation complète des deux phases du Louvre Demain, l'EPML prévoit d'investir 335 626 474 € HT (460 M€TTC). Les travaux devraient se dérouler de 2025 à 2034.

### 1.3.3 L'option 2 / Les variantes 2.A et 2.B correspondant à la réalisation complète du projet Louvre-Nouvelle Renaissance

L'option 2 retenue dans le cadre de cette évaluation consiste en la réalisation complète du projet Louvre-Nouvelle Renaissance. L'EPML (prévoit un investissement 816 447 878 € (2020) HT (1119 M€ TTC). Les travaux devraient se dérouler de 2025 à 2034. En complément des travaux du Louvre Demain, le projet Louvre Grande Colonnade porte sur :

- De nouveaux accès au musée par l'esplanade Saint-Germain l'Auxerrois, les fossés Nord et Sud et en entrant sous la colonnade de Perrault :
  - la création d'un parvis à l'Est et d'une nouvelle entrée permettant de mieux irriguer les flux, pour réduire drastiquement la pression qui s'exerce actuellement sur l'esplanade de la Cour Napoléon et répartir les visiteurs dans le musée ;
  - une offre renforcée de services pour le public dans les espaces nouvellement créés ;
  - une meilleure desserte des espaces muséographiques au sein du quadrilatère Sully grâce au renforcement des circulations verticales.
  
- De nouveaux espaces sous la Cour Carrée, et sous les jardins périphériques (jardin de l'Oratoire 1 & 2, jardin de l'Infante et jardin Raffet) du Carré Sully
  - la création d'un espace dédié à la Joconde
  - la création de nouvelles salles d'expositions temporaires

Le programme d'ensemble repose sur la création de nouveaux espaces : Accueil (3 000m<sup>2</sup>), le Parcours Joconde (3 400m<sup>2</sup>), un espace d'expositions temporaires (2 100m<sup>2</sup>), un ensemble restauration/commerces (2 100m<sup>2</sup>). Les espaces circulation, les locaux du personnel et l'espace exploitation-maintenance représentent 4 000m<sup>2</sup>. Le total de la surface utile brute du projet Louvre Grande Colonnade est de 14 000 m<sup>2</sup>. Enfin, il pose les bases de la réalisation du projet stratégique intitulé " Louvre des savoirs" avec l'objectif de doubler la fréquentation des scolaires qui passerait de 450 000 à 900 000 scolaires / an.

La formalisation de ce projet s'inscrira dans le cadre de la démarche amorcée d'élaboration d'un nouveau Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) couvrant la période 2025-2030.

Cette option est étudiée à travers deux variantes d'exploitation distinctes, sans variation des budgets d'investissement :

- en option 2.A, les horaires d'exploitation du musée restent identiques (ouverture publique six jours sur sept de 9h à 18h avec deux nocturnes mercredi et vendredi jusqu'à 21 heures, soit 60 heures d'exploitation par semaine.

- en option 2B, les horaires d'exploitation sont élargis pour les nouveaux espaces avec une nocturne supplémentaire par semaine, ce qui représente 72 heures d'exploitation par semaine.

Le projet Louvre Grande Colonnade fait l'objet d'une consultation internationale d'architecture lancée le 27 juin 2025. Une centaine d'équipe de maîtrise d'œuvre du monde entier ont candidaté. Cinq groupements ont été sélectionnés. Le choix du lauréat est prévu lors du jury qui se tiendra courant février 2026. Le programme de la consultation intègre la création de nouveaux accès au niveau de la Grande Colonnade (front oriental), la mise en place de nouvelles circulations au sein du musée, ainsi que la conception de nouveaux espaces muséographiques dédiés, notamment à la Joconde et aux expositions temporaires. Il permet également l'aménagement et la mise en valeur des jardins bordant le Musée du Louvre et surtout, grâce à la contribution de la ville de Paris (transfert de maîtrise d'ouvrage d'une emprise foncière de 13 000m<sup>2</sup>) de transformer l'esplanade St Germain l'Auxerrois, aujourd'hui délaissée. Ainsi, dans l'option 2 (2A et 2B), comme le souligne l'EPML, le Musée du Louvre retrouve sa place dans la ville et permet de revitaliser l'esplanade Saint-Germain l'Auxerrois et de remettre en valeur la Colonnade de Perrault et les abords du musée (jardins et fossés). Elle accompagne la dynamique culturelle qui se développe au centre de Paris avec l'implantation de la nouvelle Fondation Cartier, la Pinault Collection à la Bourse du Commerce. Cet objectif n'apparaît pas contestable à la contre-expertise.

Ces deux opérations Louvre Demain et Grande Colonnade seront menées concomitamment permettant d'assurer un bon fonctionnement du musée.

Avec l'opération Louvre-Nouvelle Renaissance, la conservation de l'existant est donc assurée, et la mise en valeur ambitieuse du patrimoine immobilier permet de redonner au Musée du Louvre une véritable place dans le tissu urbain parisien.

## 1.4 Synthèse de l'ESE

Cette partie rappelle les objectifs d'une évaluation socio-économique avant de présenter la démarche suivie les principaux résultats de l'ESE soumise à la contre-expertise.

### 1.4.1 Le rôle de l'ESE dans l'élaboration du projet

Par nature, l'ESE est une évaluation conduite en amont pour éclairer la décision publique et permettre d'arbitrer entre différentes options. L'évaluation socio-économique du projet *Louvre – Nouvelle Renaissance* s'inscrit dans le cadre méthodologique conforme aux référentiels en vigueur, en visant à apprécier, du point de vue de la collectivité nationale, la valeur créée par les différentes options du projet envisagées en comparaison à une situation de référence. Elle repose sur l'identification, la

quantification et, lorsque cela est possible, la monétarisation d'un ensemble d'effets marchands et non marchands, synthétisés au sein de la valeur actuelle nette socio-économique (VAN-SE). Le périmètre retenu conduit ainsi à ne valoriser directement que les effets affectant le surplus des résidents en France, les impacts concernant les non-résidents étant pris en compte uniquement lorsqu'ils se traduisent par des effets économiques ou financiers pour la collectivité nationale.

Il convient toutefois de rappeler que les résultats de l'ESE dépendent étroitement des choix méthodologiques opérés par le porteur de projet, tant dans la sélection des effets retenus que dans les hypothèses de quantification et les conventions de monétarisation mobilisées. Dans le cas du Louvre, certains impacts peuvent ainsi être sous-estimés, du fait d'hypothèses prudentes ou de conventions restrictives, tandis que d'autres effets, plus difficiles à mesurer ou à valoriser, peuvent être partiellement pris en compte ou absents du périmètre de l'analyse.

Dès lors, l'enjeu central de la contre-expertise ne réside pas dans la remise en cause du cadre général de l'évaluation, mais dans l'examen critique de la pertinence, de l'exhaustivité et du traitement des effets considérés, qu'ils soient marchands ou non marchands, monétarisés ou non. Cet examen est particulièrement déterminant au regard des spécificités du plan stratégique de l'EPML, notamment en matière de gestion de la demande, de la qualité de l'expérience de visite, des conditions de conservation du patrimoine, des conditions de travail des agents et des impacts environnementaux. C'est à ce niveau que se situe le cœur du débat méthodologique et que doivent être interrogés les résultats de l'ESE afin d'éclairer pleinement la décision publique.

L'ESE analysée dans le cadre de la contre-expertise s'inscrit clairement dans le cadre méthodologique souhaité que ce soit pour les valeurs tutélaires comme pour les effets marchands ou non marchands.

L'ESE identifie et décrit les effets marchands qui sont tous monétarisés ainsi que les effets non marchands parfois traités de façon qualitative et parfois monétarisés. Deux tableaux synthétiques présentent les effets retenus. Ils sont ensuite étudiés à la fois globalement et par partie prenante (puissance publique, agents, visiteurs, scolaires, climat, écosystème "tourisme" français).

#### 1.4.2 Le bilan positif de l'ESE

Les principaux résultats de l'ESE sont présentés dans un tableau de synthèse n°53 à la page 99 du rapport.

(en M€ 2020)	OR Programme de travaux prioritaires - Réalisation de la phase 1 du projet Louvre Demain	O1 Réalisation complète du projet Louvre Demain Phase 1 et phase 2	O2A Réalisation de Louvre Nouvelle Renaissance à horaires d'exploitation constants	O2B Réalisation de Louvre Nouvelle Renaissance avec élargissement des horaires d'exploitation
VAN-SE	4 993	6 612	7 808	8 439
VAN-SE + Valeur résiduelle + COFP + PFRFP	5 070	7 238	9 023	9 744
VAN-SE par euro investi	142	77	90	98
VAN-SE par euro public dépensé <sup>113</sup>	0,51	0,72	0,87	0,92

Illustration 53 - Tableau de synthèse de l'évaluation socioéconomique

L'ESE fait le choix de calculer la VAN SE de l'option de référence comme celle des options de projet, ce qui se justifie par le fait qu'elle engage un montant d'investissement significatif (116 M€HT) et qu'il est possible de monétiser une partie des effets inclus dans la VAN dans le cadre de l'option de référence sous les hypothèses qui la caractérise. En conséquence, l'ESE montrent que toutes les options génèrent un surplus net pour la collectivité et l'écart à l'option de référence permet d'établir une hiérarchisation nette entre les options de projet. Comparativement à l'option de référence, l'option 2A conduit à une création de valeur socio-économique multipliée par 1,6, et l'option 2B à une création de valeur multipliée par 1,7.

En matière de rendement socio-économique, mesuré par la VAN socio-économique rapportée à l'euro investi, le résultat montre qu'une augmentation du volume d'investissement s'accompagne d'une diminution du rendement unitaire, y compris lorsque la VAN-SE totale progresse. Dans ce cadre, l'option de référence affiche logiquement le rendement le plus élevé, avec 142 euros de valeur créée par euro investi, tandis que les options de projet 2A et 2B présentent des ratios sensiblement plus faibles, respectivement de 90 et 98 euros. Ce résultat doit néanmoins être apprécié au regard des montants engagés : les options de projet du Louvre Nouvelle Renaissance reposent sur des niveaux d'investissement près de sept fois supérieur à l'option de référence, ce qui conduit mécaniquement à une baisse du rendement marginal, tout en générant une valeur créée totale plus élevée.

Un critère déterminant pour la décision publique est celui de la VAN-SE par euro public investi, qui mesure l'effet de levier socio-économique de chaque euro mobilisé par la puissance publique (Etat et EPML). Sur ce point, les options de projet 2A et 2B se révèlent nettement plus favorables que l'option de référence. OP 2A génère 0,87 € de valeur socio-économique par euro public investi, tandis que OP 2B atteint le ratio le plus élevé à 0,92 € (soit 80% de plus que l'option de référence). À investissement total identique à l'option 2A, l'option 2B, grâce à des conditions d'exploitation plus favorables à l'accueil du public (horaires d'ouverture étendus et effectifs renforcés), maximise la valeur créée pour la collectivité.

### 1.4.3 Les principaux éléments retenus dans le calcul de la VAN du projet

L'évaluation socio-économique (ESE) retient un ensemble d'effets marchands et non marchands faisant l'objet d'une monétisation, ainsi que des effets non monétisés dont l'effet est présenté de manière qualitative.

Les effets marchands constituent un déterminant majeur de ces résultats. Les dépenses d'investissement et de fonctionnement pèsent négativement sur la VAN-SE dans toutes les options, avec un impact plus marqué pour les options les plus ambitieuses en raison de l'ampleur des travaux et de l'augmentation des surfaces et des horaires d'exploitation. Toutefois, ces effets négatifs sont largement compensés par les recettes générées par le projet. Les recettes de billetterie des visiteurs internationaux, les autres recettes de fonctionnement (notamment liées au mécénat et à la valorisation du domaine) ainsi que la consommation touristique intérieure des visiteurs internationaux à Paris constituent les principaux contributeurs positifs. Parmi eux, la consommation touristique associée à la fréquentation internationale représente de loin le poste le plus important, traduisant l'impact macro-économique du projet sur l'écosystème touristique parisien et national.

Les effets non marchands monétarisés contribuent également de manière substantielle à la VAN-SE. Ils recouvrent notamment l'amélioration du bien-être des visiteurs, liée à une expérience de visite plus fluide et plus qualitative, la réduction du temps d'attente à l'entrée, l'amélioration des conditions de travail des agents par la diminution des nuisances sonores, ainsi que les effets sur l'éducation artistique et culturelle des publics scolaires. Les options 2A et 2B se distinguent particulièrement par la division par deux des temps d'attente à l'entrée et par l'augmentation significative du nombre d'élèves accueillis, ces deux effets jouant un rôle structurant dans la création de valeur non marchande.

L'impact environnemental, mesuré à travers les émissions de CO<sub>2</sub> en phase travaux et de fonctionnement, est négatif dans toutes les options, mais il apparaît atténué dans les options intégrant le projet de la Grande Colonnade grâce aux actions de végétalisation des abords du musée et à une meilleure performance globale des infrastructures rénovées. Ainsi, bien que le climat constitue un poste négatif du bilan socio-économique, son poids relatif demeure limité au regard des gains générés par les autres effets.

Enfin, l'analyse par acteur montre que les options 2A et 2B sont les plus favorables pour l'ensemble des parties prenantes identifiées. La puissance publique, malgré un effort financier initial important, bénéficie indirectement de la hausse des recettes et des retombées économiques. Les visiteurs et les agents tirent un bénéfice net de l'amélioration des conditions d'accueil et de travail, tandis que l'écosystème touristique est fortement stimulé par l'augmentation de la fréquentation internationale.

En synthèse, les impacts socio-économiques mesurés mettent en évidence un projet fortement créateur de valeur collective, dont le rendement repose principalement sur l'attractivité internationale du Louvre, l'intensification des retombées touristiques et l'amélioration significative de l'expérience de visite. Les résultats confirment la robustesse du projet et la pertinence socio-économique des options les plus ambitieuses au regard des objectifs de politique culturelle et patrimoniale poursuivis.

	Effet considéré	Description de l'impact monétisé intégré à la VAN socio-économique	déterminants structuraux (corrélation)	Écart à l'OR de O2A (en M actualisé)	Écart à l'OR de O2B (en M actualisé)
Effet marchand	Coûts d'investissement	Coûts total des travaux intégrant les risques et aléas du projet (taux d'aléas de 12%)	ambition architecturale et patrimoniale	-434	-434
	Coûts de fonctionnement	Coûts d'exploitation de l'établissement incluant les coûts évités et la dette gise dans	dépenses de personnels, offre culturelle, gouvernance	164	-120
	Recettes de fonctionnement	Recettes issues de la billetterie individuelle, fortement dépendantes des hypothèses de fréquentation et de tarification.	fréquentation, composition des visiteurs, tarification	1315	1433
	Recettes de fonctionnement	recettes autres que billetterie individuelles, mécénat, parrainage, valorisation du domaine, fonds de dotation, autres ressources propres, AFM	modèle économique, gouvernance	575	655
	Consommation touristique internationale	Effet sur la consommation touristique des visiteurs internationaux, en partie attribuable à l'attractivité du Louvre, contribuant positivement à la VAN SE.	fréquentation des touristes extra-communautaires	1119	1351
	Bien-être des visiteurs français et internationaux	Valeurs (valeur monétaire d'une visite muséale (2041 d'après F all. 2025) x coef de modération (25%) - prix du billet) x fréquentation projetée nationaux et internationaux	fréquentation, composition des visiteurs, tarification	-323	24
	Bénéfices éducatifs (secondaire)	Valeur = (fréquentation projetée des élèves du secondaire) x valeur d'une visite culturelle dans le cadre scolaire (17,5) <sub>2025</sub>	fréquentation, valeur tutélaire "visite muséale"	137	137
	Contribution aux visiteurs nationaux et internationaux	Valeur = (fréquentation x temps d'attente évité / n° visiteur x valeur tutélaire du temps x coef multiplicateur du temps d'attente (x1,5)	fréquentation, valeur tutélaire "temps" coef multiplicateur	1331	1554
	Contribution aux visiteurs internationaux	Valeur = nombre d'agents exposés sous la Pyramide x coefficient d'incapacité de la gêne x valeur tutélaire d'une année de vie humaine	nb d'agents, valeur tutélaire "coefficient d'incapacité de la gêne", "année de vie humaine"	5	5
	Émissions de gaz à effet de serre		émissions touristes : transport touristique ; travaux ; autres émissions ; prise exploitation", "trajectoire des consommation énergétique", surface et nature des	-15	-15
Effets non marchands	Bénéfices environnementaux	valeur = budget d'investissement dans les espaces verts x valeur sanitaire et environnementale l'euro investi	valeur tutélaire "valeur sanitaire et environnementale pour la collectivité"	8	8
	TOTAL écart à l'OR calculé sur les visiteurs nationaux et internationaux V1			3942	4664

## Prise en compte des effets non monétisés

Lorsque la monétarisation n'est pas possible, les effets non quantifiés, tels que l'emploi, la préservation du patrimoine et la réputation, sont analysés qualitativement. Ces effets, bien que non intégrés au calcul de la VAN, sont cruciaux pour l'évaluation globale du projet, notamment en termes de rayonnement international et de valeur patrimoniale. L'analyse qualitative complète ainsi la monétarisation, soulignant l'importance de ces dimensions non chiffrées.

## Analyse des risques et tests de sensibilité

L'ESE analyse les risques et les incertitudes en amont des projets, ainsi que la sensibilité des résultats. L'analyse des risques identifie les principaux aléas pouvant affecter les coûts et les bénéfices du projet, afin d'anticiper leurs impacts et de prévoir des mesures d'atténuation. L'analyse de sensibilité teste la robustesse des résultats en examinant des hypothèses et des scénarios alternatifs. Elle suit une approche classique et conforme aux bonnes pratiques de l'évaluation socio-économique. L'analyse identifie les variables clés, comme les coûts d'investissement, la fréquentation et la composition du visitorat, puis applique des variations paramétriques à ces variables. Cette démarche teste la robustesse des résultats, mais les amplitudes des scénarios alternatifs semblent normales et peu discutées.

Ces tests confirment que la VAN reste positive dans tous les scénarios, même les plus défavorables. Cette robustesse est due à l'ampleur des effets positifs, plus qu'à la plausibilité économique des scénarios. Calculer un « point de bascule » aurait permis d'évaluer la crédibilité des seuils à partir desquels la VAN deviendrait nulle ou négative, en tenant compte des mécanismes économiques du projet.

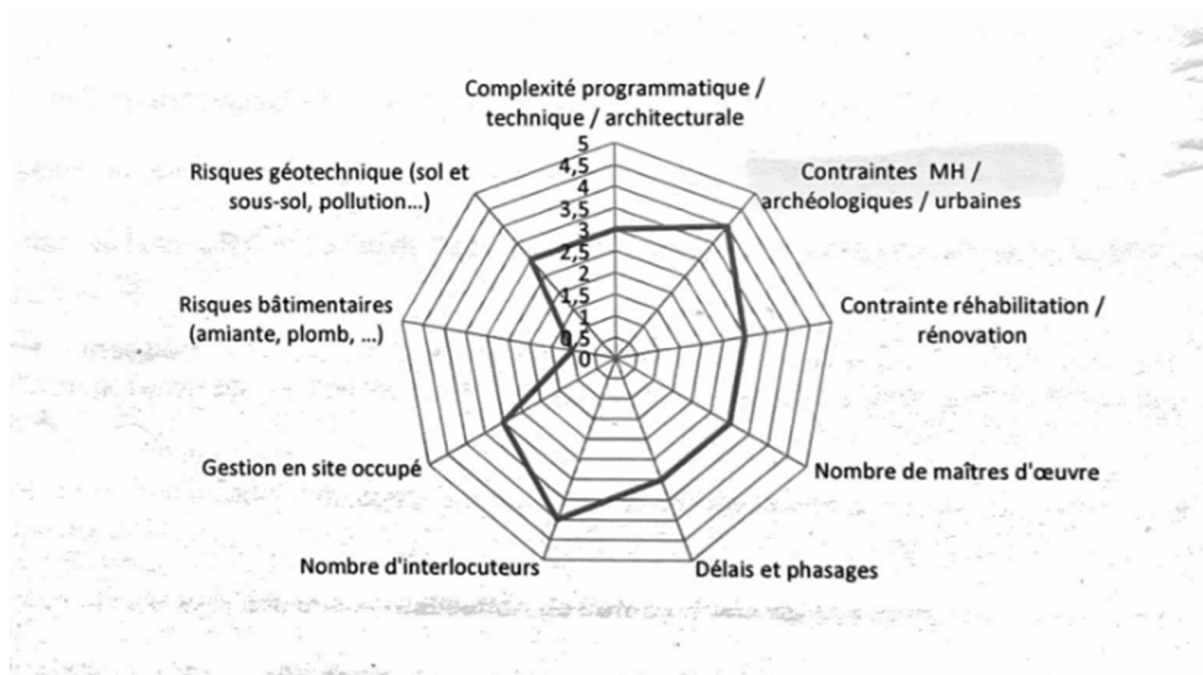
L'analyse des risques est plus approfondie. Elle utilise une cartographie basée sur des catégories de risques, croisées selon leur probabilité et leur impact. Quatre catégories principales sont identifiées : investissements, offre culturelle, choix de modélisation de l'ESE et demande (fréquentation). Les risques les plus importants sont liés aux choix de conception du projet et au résultat du concours international d'architecture des Grandes Colonnades, inconnu au moment de l'évaluation.

L'OPPIC utilise un diagramme « araignée » pour évaluer les risques d'investissement, avec un plafond à 15 %. Ce taux convient à de nombreuses opérations, mais la nature cumulative des risques ici –

délais, surcoûts archéologiques, fluctuations des coûts des matériaux – justifie des tests de sensibilité avec des taux plus élevés (20 % à 25 %) pour mieux estimer les besoins de financement.

Le dépassement budgétaire reste un risque majeur, compte tenu de la complexité, de la durée, des nombreux intervenants et des incertitudes. Des risques de retard importants existent aussi, dus aux procédures administratives, aux contraintes archéologiques, à la précision limitée des études, aux exigences de sécurité et à la durée globale.

L'ESE identifie des risques liés au concours international d'architecture, notamment pour le déroulement et l'acceptabilité du choix final. Une contestation pourrait fragiliser l'appropriation et la mise en œuvre du projet. Malgré ces risques, le porteur de projet a mis en place des dispositifs pour les couvrir, dans un contexte d'incertitudes liées à la définition finale du projet.



Source : Document transmis par l'OPPIC à la contre-expertise

## Partie 2 : Analyse critique de l'ESE

Dans cette deuxième partie, à partir des spécificités de l'ESE d'un établissement culturel, les principaux paramètres de l'ESE vont être présentés, débattus et le cas échéant critiqués.

Les contre-experts s'attachent à apprécier la robustesse de ce résultat, tant au regard des hypothèses sous-jacentes que des effets pris en compte et des méthodes mobilisées pour leur monétisation, en examinant le caractère plus ou moins optimiste ou conservateur de ces hypothèses. Il convient de

souligner que la contribution de l'effet de fréquentation à la valeur actuelle nette socio-économique est largement dominante, ce qui justifie une attention particulière portée aux hypothèses retenues, tant en termes de volume de visiteurs que de composition du visitorat (visiteurs français et internationaux), ainsi qu'aux hypothèses de tarification, qu'il s'agisse du caractère payant ou non des visites et des types de tarifs appliqués.

S'agissant de la hiérarchisation des options, celle-ci est largement déterminée par les hypothèses de fréquentation et par les conditions de visite associées à chaque option. Or, l'amélioration de l'expérience de visite, notamment en termes de bien-être et de réduction des temps d'attente, constitue précisément l'objectif central des options LNR. Il n'est donc pas surprenant que ces options, en agissant directement sur les déterminants de la fréquentation et sur la valorisation du bien-être des visiteurs, se traduisent par des effets positifs marqués sur la VAN.

### **2.1 Les spécificités de l'évaluation socio-économique d'un établissement culturel**

**Les ESE appliquées à des projets culturels de grande ampleur devraient systématiquement renforcer la connaissance des publics et des comportements de fréquentation, en combinant enquêtes régulières, analyses longitudinales et exploitation des données numériques de flux. Ces dispositifs sont indispensables pour mieux appréhender les effets non marchands liés à l'accès à la culture, au bien-être et à l'attractivité, et pour consolider les hypothèses de fréquentation et de tarification dans le respect des missions de service public.**

L'évaluation socio-économique intègre dans la valeur actuelle nette la monétisation des effets classiques, communs à la plupart des projets et valorisés selon le guide méthodologique de référence de France Stratégie, ainsi que des effets spécifiques aux établissements culturels. La prise en compte de ces effets propres s'appuie utilement sur les recommandations issues de contre-expertises récentes menées pour des équipements comparables, notamment le Centre Pompidou (2021), le Grand Palais (2014) et la contre-expertise de l'évaluation socio-économique du projet de rénovation de la Cité des sciences et de l'industrie (2024), ainsi que sur des travaux de recherche existants.

La présentation du projet *Louvre – Nouvelle Renaissance* met clairement en évidence l'ampleur et l'ambition du projet. Le programme *Louvre Demain* répond avant tout aux problèmes structurels identifiés, en reposant principalement sur un plan de rénovation du patrimoine bâti et des infrastructures techniques. Le projet *Louvre – Grande Colonnade*, qui vient compléter *Louvre Demain*, donne quant à lui toute sa dimension muséale au projet global *Louvre – Nouvelle Renaissance*, en portant des transformations plus profondes visant à améliorer le fonctionnement du musée dans toutes ses dimensions (scientifique, culturelle, architecturale, patrimoniale, environnementale, technique, numérique), les conditions de travail des agents et l'expérience de visite des publics. Il intègre en outre une dimension urbaine et paysagère structurante, à travers la végétalisation des espaces et l'ouverture d'une nouvelle entrée côté Saint-Germain-L'auxerrois, contribuant à ouvrir davantage le palais sur la Seine et sur la ville de Paris. L'ensemble de ces dimensions constitue des objectifs spécifiquement culturels et muséaux, dont la prise en compte explicite dans l'évaluation socio-économique mérite d'être soulignée.

Du point de vue de l'analyse économique, le Louvre peut être caractérisé comme opérant sur un marché de l'offre, au sens où la demande de visite excède structurellement la capacité d'accueil du site, indépendamment des politiques tarifaires ou de communication mises en œuvre. La demande adressée au Louvre est dans une certaine mesure et pour une partie des visiteurs inélastique au prix et aux conditions d'accès, en raison de plusieurs facteurs cumulatifs : notoriété internationale, unicité et qualité des collections, valeur symbolique et patrimoniale du site, et effets de réseau liés au tourisme culturel à Paris. Dans ce contexte, la fonction de demande est largement déterminée ex ante et ne constitue pas la variable d'ajustement pertinente pour l'opérateur.

À l'inverse, l'offre de visites est rigidement contrainte par des limites physiques (surface, densité acceptable, gestion des flux et maîtrise du temps, condition de conservation des œuvres), organisationnelles (personnel, sécurité) et patrimoniales. L'équilibre de marché ne peut donc s'opérer uniquement par les mécanismes concurrentiels classiques d'ajustement par les quantités ou par les prix, mais requiert également des instruments administrés de régulation de l'accès.

Le problème économique central n'est pas l'attraction de la demande, mais la gestion d'une rareté structurelle, dans un cadre de mission de service public où coexistent des objectifs parfois contradictoires : accessibilité à tous les publics, qualité de l'expérience, préservation du patrimoine et soutenabilité financière.

Les missions de service public sont par ailleurs clairement intégrées, en particulier à travers l'objectif affiché de doubler le nombre d'élèves accueillis, renforçant ainsi l'accès à l'éducation artistique et culturelle. Cette ambition est cohérente avec le rôle central du Louvre dans la diffusion de la culture et la transmission du patrimoine. Elle se retrouve également dans l'exercice de monétisation, qui cherche à dépasser les approches classiques en intégrant le bien-être associé à la visite muséale, au moyen d'une méthode originale et encore peu mobilisée dans les évaluations socio-économiques antérieures.

Ainsi, malgré les limites méthodologiques relevées précédemment et le manque d'études spécifiquement dédiées au Louvre, des efforts réels ont été consentis pour adapter l'évaluation socio-économique aux spécificités d'un établissement culturel de premier plan. Comparée aux évaluations précédentes menées sur des projets culturels similaires, cette évaluation apparaît globalement de très bonne qualité, tant par l'étendue des effets pris en compte que par la volonté manifeste d'inscrire l'analyse socio-économique dans les enjeux propres au fonctionnement, aux missions et à l'ambition d'un musée d'envergure mondiale.

Toutefois, comme cela avait été explicitement recommandé dans l'évaluation socio-économique du Centre Pompidou (2021, recommandation n°4), des travaux de recherche dédiés visant à attribuer une valeur à l'externalité collective de l'accès à la culture auraient dû être lancés. On peut regretter que cette recommandation n'ait manifestement pas été suivie d'effets. En l'absence de résultats spécifiques et actualisés, l'évaluation mobilise des études académiques, dont une étude finlandaise récente (2025) pour la monétisation de l'impact de la visite sur le bien-être, ainsi qu'un article de X. Greffe (2011) portant sur l'impact des visiteurs internationaux à Paris sur la consommation touristique intérieure. Si ces références permettent de proposer des ordres de grandeur, leur mobilisation soulève des limites méthodologiques, liées notamment aux différences de contexte institutionnel, de publics, de pratiques culturelles et à l'ancienneté de certaines estimations.

Par ailleurs, les documents soumis à la contre-expertise incluent les résultats d'une étude réalisée par le Crédoc intitulée « *Les intentions de visite des musées et monuments parisiens. Focus : tarification et consentement à payer* » (avril 2025). Cette étude vise à analyser l'appétence pour la visite de grands sites patrimoniaux parisiens, ainsi que la sensibilité à la tarification et le consentement à payer de visiteurs internationaux potentiels. Elle repose sur une enquête quantitative exploratoire menée auprès de plus de 1 600 répondants dans trois pays (États-Unis, Royaume-Uni, Brésil), ciblant des personnes déclarant une intention de voyage en France, et porte principalement sur les intentions de visite, les budgets de séjour, la perception des prix et les arbitrages déclarés en cas de hausse tarifaire. Si cette étude apporte des éléments utiles pour éclairer certains comportements déclarés, notamment en matière de tarification, son utilisation appelle néanmoins une analyse critique au regard des spécificités de l'évaluation socio-économique des projets culturels. L'ESE culturelle vise en effet à appréhender des effets complexes, souvent non marchands, liés à l'accès à la culture, au bien-être, à l'attractivité territoriale et au rayonnement symbolique, qui ne peuvent être pleinement saisis par une enquête exploratoire centrée sur un nombre limité de nationalités et fondée sur des intentions déclarées. En outre, l'étude du Crédoc ne porte pas exclusivement sur le Louvre, mais adopte une approche comparative avec d'autres sites patrimoniaux, ce qui limite sa capacité à rendre compte du caractère singulier de cet établissement, tant du point de vue de son public que de son rôle structurant dans l'attractivité culturelle et touristique de Paris.

Dès lors, on peut constater un manque d'études spécifiquement conçues pour les besoins de l'évaluation socio-économique, à la hauteur de l'ambition du projet *Louvre – Nouvelle Renaissance* et du caractère unique que constitue le Louvre. Si le calendrier l'avait permis, la conduite d'études dédiées, portant exclusivement sur le Louvre et mobilisant des méthodologies adaptées à l'analyse de la fréquentation, des comportements de visite et du bien-être associé, aurait permis de renforcer la robustesse et la légitimité des résultats socio-économiques présentés.

## **2.2 Les projections de fréquentation**

**Des prévisions de fréquentation prudentes, qui ne sont pas surestimées en ce qui concerne les options de projet. S'appuyant sur le fait majeur du nouvel accès par l'esplanade Saint-Germain l'Auxerrois pour les options de projet 2A et 2B, elles contribuent très fortement au résultat positif de la VAN-SE pour ces options.**

**Toutefois, l'EPML aurait intérêt dans un stade plus avancé du projet de procéder à des études plus fines de fréquentation tenant compte de la variabilité temporelle des flux ou de la densité des publics dans certaines parties du musée.**

### **2.2.1 Présentation des enjeux**

Les projections de fréquentation constituent un déterminant central de la valeur actuelle nette socio-économique (VAN-SE) du projet *Louvre – Nouvelle Renaissance*. Elles influencent directement l'ensemble des principaux postes de l'évaluation : recettes de billetterie, recettes de fonctionnement, consommation touristique associée, ainsi que les effets non marchands monétisés tels que le bien-être des visiteurs et la réduction des temps d'attente. Une fréquentation plus élevée accroît mécaniquement les bénéfices socio-économiques, en particulier pour les options 2A et 2B, dont les

gains reposent sur l'amélioration de la fluidité, du confort et de l'expérience de visite, tout en générant également certains coûts additionnels, notamment en matière de nuisances.

L'analyse de la fréquentation montre que le Louvre n'est pas confronté à un déficit de demande, mais à une contrainte de capacité. En l'absence de projet, la saturation des espaces et des accès limiterait la fréquentation et pourrait conduire à son érosion. Le projet vise avant tout à éviter cette trajectoire en optimisant la gestion des flux, grâce à une nouvelle organisation architecturale des accès et à la création d'espaces dédiés, notamment pour la Joconde et les expositions temporaires, afin de désengorger l'entrée sous la Pyramide.

Contrairement à de nombreux équipements culturels, l'enjeu du Louvre n'est pas d'attirer davantage de visiteurs, mais de mieux répartir une fréquentation structurellement élevée. La mise en place d'un plafond quotidien de visiteurs depuis 2022 illustre cette logique de régulation, dont l'objectif est l'amélioration de la qualité de visite plutôt qu'une croissance des volumes. Dans ce contexte, la composition de la fréquentation joue un rôle plus déterminant que son niveau global. L'ESE distingue en effet les visiteurs selon leur origine géographique et leur statut tarifaire, les visiteurs internationaux payants contribuant de manière disproportionnée à la VAN-SE par rapport aux visiteurs bénéficiant de la gratuité.

La valorisation socio-économique repose ainsi davantage sur des effets de volume que sur une mesure directe de la qualité de l'expérience de visite. Le paradoxe du Louvre tient au maintien d'une fréquentation très élevée malgré des conditions de visite dégradées, ce qui interroge le lien supposé entre satisfaction, fréquentation et valeur économique sous-jacent à l'ESE. Les résultats sont principalement portés par l'écart de fréquentation projetée entre l'option de référence et les options de projet, indépendamment de la capacité réelle de l'option de référence à répondre aux objectifs stratégiques du projet.

Dès lors, la VAN-SE positive de l'option de référence doit être interprétée avec prudence. Elle reflète avant tout l'attractivité exceptionnelle du Louvre et la résilience des flux de visiteurs, plutôt qu'une validation de cette option au regard de l'ambition de transformation portée par *Louvre – Nouvelle Renaissance*. Le projet vise avant tout une optimisation et une meilleure valorisation des flux existants, ce qui explique le rôle structurant des hypothèses de fréquentation dans l'évaluation socio-économique.

### 2.2.2 : Evolution de la fréquentation selon les différentes options

La première observation est de souligner les analyses sérieuses, documentées et approfondies du rapport en la matière. Une évolution de la fréquentation est estimée dans chaque option et au cours des différentes phases de mise en œuvre du projet dans chaque option. La répartition des publics est également estimée sur la période de travaux puis en période d'exploitation entre, part des étrangers extra-communautaires, visiteurs intra-communautaires et visiteurs français. On relèvera dans les options 2A et 2B une augmentation significative de la part des visiteurs français et plus particulièrement franciliens représentant 30% dans l'option 2A et jusqu'à 35% dans l'option 2B en conformité avec les objectifs de l'Établissement public et justifiée par la nature des travaux réalisés et

par l'organisation du Musée (extension des nocturnes et création d'un nouvel espace dédié aux expositions temporaires.

L'option 1 retient 9 200 000 visiteurs, l'option 2A, 10 200 000 visiteurs à partir de 2032 après la fin des travaux et l'option 2B, 11 400 000 visiteurs également à partir de 2032.

Les options 2A et 2B prévoient ainsi une augmentation des visites mais dans une proportion modérée volontairement "prudente" par rapport à l'option 1 qui ne fait que maintenir un niveau de fréquentation atteint à plusieurs reprises ces dernières années à l'exception évidemment de la période du covid.

En ce qui concerne l'option de référence, la fréquentation connaît une baisse progressive à partir de 2034 et jusqu'au terme de la période étudiée 2050, passant de 9 200 000 visiteurs à 7 400 000 visiteurs soit une baisse de près de 20 % au motif de l'absence de travaux suffisamment significatifs sur le bâti. Il n'est pas contestable que le programme de travaux de l'option de référence se limite à des travaux prioritaires de nature technique, notamment en matière d'équipements de sûreté et bâtementaire qui ne sauraient suffire à assurer à long terme une exploitation complète du musée dans des conditions normales. Les hypothèses de fréquentation étant un élément majeur dans le calcul de la VAN-SE et donc du comparatif entre les différentes options, ce point mérite d'être souligné : retenir un nombre plus faible de visiteurs aurait pour conséquence d'augmenter la VAN positive en faveur des options de projet et inversement retenir un chiffre plus élevé viendrait réduire l'écart avec les options de projet. S'il est difficile de prévoir les impacts au fil des années sur la fréquentation, le chiffre de 7 400 000 visiteurs paraît plausible, ayant été atteint dès le début des années 2000.

Les estimations données pour les options de projet, option 1 et options 2A et 2B, paraissent, comme l'indique le rapport, prudentes et en tout cas elles ne sont pas surestimées. L'option 1 avec 9 200 000 visiteurs se contente de maintenir le niveau de fréquentation atteint en moyenne ces dernières années (hors COVID) ; l'augmentation dans l'option 2A à 10 200 000 visiteurs retrouve le chiffre de fréquentation de 2019 alors qu'un nouvel accès majeur au musée par l'esplanade Saint-Germain l'Auxerrois aura été mis en service. Quant à la fréquentation de l'option 2B à 11 400 000 visiteurs, elle est rendue possible par des horaires de visites plus étendus que dans l'option 2A.

### 2.2.3: Evolution de la structure des publics

L'ESE apporte aussi un éclairage intéressant sur la répartition des publics entre les visiteurs intra-communautaires, les visiteurs français et les visiteurs extra-communautaires. Les informations apportées partent de la situation actuelle, celle constatée ces dernières années avec un public français représentant 26% des visiteurs, un public de l'UE également à 26% et les visiteurs extra-communautaires à environ 48%. Selon les auteurs du rapport, les options de projet 2A et 2B s'accompagneraient d'une diminution en pourcentage de la part des visiteurs extra-communautaires et inversement d'une augmentation du public français.

Les visiteurs français représenteraient 30% du public dans l'option 2A et 35 % dans l'option 2B, les visiteurs extra-communautaires 45% dans l'option 2A et 43 % dans l'option 2B.

De telles évolutions traduisent un objectif fort du Musée visant à accroître la part du public français parmi les visiteurs. Elles auront nécessairement des conséquences financières à partir du moment où

les tarifs ne sont plus identiques selon l'origine des publics. Cette question sera abordée ci-après avec la tarification.

#### 2.2.4 Limites de l'analyse de la fréquentation et dimensions non évaluées

Conformément aux principes méthodologiques de l'évaluation socioéconomique, l'analyse de la fréquentation vise à apprécier les effets différentiels du projet sur le bien-être collectif, sans chercher à modéliser de manière exhaustive les conditions opérationnelles d'exploitation du musée. Il convient de souligner que leur dégradation constitue l'un des constats fondateurs du projet et un enjeu majeur sur lequel celui-ci est attendu. À ce titre, l'ESE ne permet pas d'identifier les seuils de fréquentation à partir desquels pourraient émerger ou se reconstituer des files d'attente, des problèmes de sécurité, de confort de visite ou de gestion des flux internes, alors même que de tels phénomènes peuvent entraîner des conséquences significatives en termes de bien-être des visiteurs, de conditions de travail des agents, de coûts d'exploitation et, plus largement, de qualité du service public culturel rendu.

Plus largement, l'évaluation ne couvre pas certaines dimensions qui relèvent d'analyses de capacité ou d'études de fonctionnement, notamment la variabilité temporelle des flux, les phénomènes de saturation localisés, ou les effets cumulés de la densité des publics dans les espaces muséographiques. Or, ces éléments peuvent générer des impacts significatifs, qu'ils soient quantifiables (temps d'attente, coûts d'exploitation, mobilisation des effectifs) ou non monétisables (qualité de l'expérience de visite, préservation des œuvres).

Ces limites sont inhérentes au périmètre de l'évaluation socioéconomique, qui privilégie une approche globale et agrégée des effets du projet, fondée sur des hypothèses de fréquentation prudentes et différentielles par rapport à l'option de référence. À ce stade, l'analyse est conduite à un niveau encore trop amont pour apprécier finement la manière dont les enjeux opérationnels liés à la gestion des flux, à l'accueil, à la sécurité et au confort de visite seront traités, ceux-ci dépendant étroitement des choix architecturaux qui seront arrêtés ultérieurement. Lorsque le projet architectural sera connu, il sera ainsi essentiel d'examiner précisément le traitement apporté à ces enjeux et d'en assurer un suivi attentif. La création d'une seconde entrée majeure et la réorganisation des circuits internes constituent néanmoins des leviers structurels susceptibles d'accroître durablement la capacité d'absorption du site, laissant supposer que les contraintes de saturation observées aujourd'hui ne devraient pas se reposer à court ou moyen terme dans les options de projet étudiées.

Dans la section 4.4.1.4 de l'ESE, il est mentionné la possibilité de pics d'affluence additionnels de manière ponctuelle (notamment à l'horizon 2043 à l'occasion du 250ème anniversaire du musée) liés à l'organisation potentielle d'événements d'ampleur exceptionnelle. Cette référence met le doigt sur un enjeu plus fondamental, celui de la prévisibilité réaliste de l'évolution de la fréquentation sur un horizon de cinquante ans, et plus encore de ses composantes exceptionnelles, qu'elles soient liées à des événements programmés ou à des dynamiques moins anticipables. Elle souligne ainsi les limites inhérentes à tout exercice prospectif de long terme et met en évidence, en creux, l'asymétrie du traitement de l'incertitude dans l'évaluation, les tests de sensibilité par option, présentés notamment dans l'illustration 57, portant exclusivement sur des hypothèses de diminution de la fréquentation. Or, si des épisodes de fréquentation exceptionnellement élevée sont par nature difficiles à modéliser, leur exclusion contraste avec la prise en compte explicite de scénarios de baisse significative de la fréquentation (-5 %, -10 %, -15 %). D'un point de vue économique, cette asymétrie apparaît d'autant

plus marquée que les effets attendus de ces épisodes exceptionnels sur la valeur actuelle nette du projet seraient vraisemblablement de moindre ampleur que ceux associés à des hypothèses de baisse durable de la fréquentation. Il est en effet notable que, même dans les scénarios de diminution les plus défavorables testés, la VAN demeure positive, ce qui tend à confirmer la robustesse socioéconomique du projet.

### **2.3 les choix de nouvelles tarifications.**

**Les nouveaux tarifs sont déterminants dans la valeur positive des options de projet. Bien que documentés et reposant sur une faible sensibilité au prix, des visiteurs du Louvre, les tarifs envisagés, en forte augmentation pour le public extra-communautaire, ne sont pas exempts d'incertitude quant à leurs conséquences sur la période de 50 ans prise en considération.**

#### **2.3.1 Rôle de la tarification dans la valeur socioéconomique du projet**

La tarification joue un rôle déterminant dans la valeur créée par le projet, en lien direct avec la fréquentation, puisqu'elle conditionne les recettes de billetterie, estimées dans le rapport d'ESE entre 2,9 et 5,1 milliards d'euros sur cinquante ans en valeur actuelle nette financière. Le prix du billet constitue à la fois un outil d'accès, un signal économique et un instrument symbolique de la politique culturelle. Il influence non seulement le volume total de visiteurs, mais également la composition des publics, selon le modèle tarifaire retenu.

Dans le cas d'un musée public, la tarification s'inscrit par ailleurs dans un cadre juridique spécifique. La loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, codifiée dans le Code du patrimoine, pose le principe selon lequel « les droits d'entrée doivent être fixés de manière à favoriser l'accès du public le plus large ». Dans ce cadre, la gratuité constitue un outil important pour faciliter l'accès de certains publics. Le Louvre respecte ce principe puisque 42% des visiteurs bénéficient de la gratuité.

#### **2.3.2 Évolutions tarifaires récentes et hypothèses retenues dans l'ESE**

L'ESE retient ainsi une différenciation tarifaire entre les visiteurs intra-communautaires (France et UE) et les visiteurs extra-communautaires. Ce choix respecte la demande du ministère de la Culture, autorité de tutelle de l'Établissement public. Le ministère souhaite que des tarifs ainsi différenciés permettent aux établissements culturels (pas seulement au Louvre) de dégager de nouvelles ressources afin de financer ou de participer au financement des grands travaux nécessaires à leur exploitation. Cette orientation se justifie aisément, le public français contribuant déjà par ses impôts au financement du Musée.

Les hypothèses tarifaires prises s'appliquent aux billets individuels et influencent fortement l'analyse des impacts marchands et non marchands.

Pour les visiteurs intra-communautaires, le prix du billet est maintenu à 22 euros quelle que soit l'option d'investissement retenue. En effet, le prix du billet est passé de 17 euros à 22 euros soit une augmentation de 30% en janvier 2024 et ce pour tous les visiteurs. Ce choix ne paraît pas contestable et on remarquera que cette augmentation significative n'a pas eu d'effet négatif sur la fréquentation du musée ni sur la répartition des publics entre visiteurs français, visiteurs de l'UE et visiteurs extra-communautaires.

Pour les visiteurs extra-communautaires, le tarif passe de 22 euros à 30 euros en janvier 2026 indépendamment des projets envisagés. Le tarif prévu serait de 32 euros dans l’option 1 et passerait à 34 euros dans les options 2A et 2B avec un supplément de 5 euros pour la visite de l’Espace Joconde. Ainsi pour un visiteur extra-communautaire le prix du billet aujourd’hui à 22 euros s’élèverait à 39 euros pour une visite complète du Louvre soit une augmentation de plus des trois quarts (+77,3%). Le réalisme d’une telle augmentation mérite d’être interrogé puisque les ressources qui découlent de ces nouveaux tarifs sont reprises dans les calculs de la VAN-SE.

Pour justifier de telles évolutions le Musée dans le rapport ESE s’appuie sur plusieurs arguments dont on peut reconnaître une certaine solidité.

En premier lieu, il n’est pas contestable que le tarif actuel de 22 euros se situe dans une fourchette basse par rapport à d’autres grands établissements culturels en France comme à l’international. Mais la question est de savoir si l’élasticité prix/ visite permet de passer de 22 euros à 39 euros pour un très grand nombre de visiteurs puisque le public extra-communautaire représente plus de 43% à 45% des visiteurs dans les options 2A et 2B, sans risque sérieux de renoncement à la visite (effet d’éviction lié à un tarif excessif).

En soutien de ce choix tarifaire à 39 euros, le Louvre s’appuie sur une étude du CREDOC auprès de ressortissants des USA, du Royaume-Uni et du Brésil ayant accepté de répondre sur les dépenses consenties à l’occasion d’un voyage touristique en France et plus particulièrement sur les dépenses culturelles par personne et par jour ainsi que le prix “accepté” d’une visite au Louvre.

Il en résulte que 72% des répondants à l’enquête du CREDOC accepteraient de payer 50 euros (toutes dépenses confondues) pour une visite du Louvre, 14% ne souhaitant pas dépasser 30 euros. L’effet d’éviction est selon l’étude qualifiée de “limiter” et concerne 15% des répondants.

Toutefois ces données (qui n’intègrent pas d’interviewés asiatiques) introduisent une certaine fragilité sur le tarif extra-communautaire à 39 euros. L’hypothèse du renoncement d’une visite au Louvre de 15% de touristes à Paris ayant a priori l’intention d’une visite dans ce musée, représenterait, compte tenu de la part des visiteurs extra-communautaire dans le public du Louvre entre 600 000 et 700 000 personnes. Certes, cet effet d’éviction pourrait être compensé par des visiteurs intra-communautaires mais l’étude du CREDOC ne porte pas sur de tels effets.

En outre, le choix d’une tarification différenciée exigera un contrôle de l’origine des visiteurs par nationalité et l’Etablissement public devra, pour que la règle applicable soit claire, choisir si c’est le lieu de résidence qui conditionne le prix du billet ou la nationalité (question des étrangers extra-communautaires résidant en France)

		Option de référence	Option 1	Option 2	
				Variante 2.A	Variante 2.B
Musée (collections permanentes + expositions temporaires)	Intra-communautaires	22 €			
	Extra-communautaires (à partir de 2026)	30 €	32 €	34 €	
Espace Joconde (à partir de 2032)		/		+ 5 €	
+ Ajustement inflation sur la durée de la projection					

Illustration 26 - Tableau récapitulatif des hypothèses tarifaires par option

Source : rapport ESE, p

### 2.3.3. Dimension politique de la tarification et hypothèses de long terme

Les conditions de l'introduction d'une tarification différenciée évoquée dans l'ESE (p53) soulèvent la question de la dimension politique de la décision tarifaire et, par conséquent, de sa possible réversibilité sur l'horizon de projection retenu. À cinquante ans, il n'est pas exclu que des orientations politiques différentes conduisent à remettre en cause, à renforcer ou à modifier cette différenciation. Cette incertitude interroge la robustesse des hypothèses retenues et pose la question de l'opportunité d'envisager, a minima, des tests de sensibilité portant sur des scénarios alternatifs de tarification, lesquels ne sont pas proposés dans l'évaluation.

Par ailleurs, l'ESE retient, sur l'ensemble de l'horizon de projection, une évolution des tarifs strictement indexée sur l'inflation. Ce choix méthodologique, par nature prudent, conduit néanmoins à constater que les recettes de billetterie conservent un poids déterminant dans la valeur actuelle nette du projet. Dans ce cadre, des hypothèses de hausse réelle des tarifs à moyen termes pourraient produire des effets comparables sur la VAN, sans remettre en cause la hiérarchisation des options, sous réserve de leurs impacts sur la fréquentation, lesquels demeurent difficiles à anticiper en l'absence d'analyses itinéraires sur l'évolution de la propension à payer pour le Louvre.

### 2.3.4. Positionnement du Louvre au regard des stratégies de tarification muséale

D'un point de vue économique, l'introduction d'une tarification différenciée fondée sur la segmentation des publics peut être interprétée comme l'ouverture d'un champ stratégique élargi pour la politique tarifaire. La littérature consacrée à la tarification des musées souligne que celle-ci ne saurait être réduite à un simple arbitrage comptable ou à un choix purement politique, mais pourrait représenter une composante centrale de la stratégie muséale. La structure des prix devient un instrument stratégique à part entière, susceptible d'évoluer, de se complexifier et d'être ajustée en fonction de segments de publics, d'objectifs de fréquentation ou de contraintes budgétaires.

Rentschler, Hede et Ramsey (2004) distinguent ainsi quatre grandes stratégies de tarification. La stratégie d'accessibilité (*access strategy*) privilégie la gratuité ou des tarifs très faibles afin de maximiser la fréquentation, au risque de fragiliser la soutenabilité financière. La stratégie d'intégrité (*inegrity strategy*) repose sur une différenciation tarifaire visant à concilier accessibilité et viabilité économique, en tenant compte de l'hétérogénéité des publics, mais elle suppose une forte acceptabilité sociale et une mise en œuvre rigoureuse. La stratégie utilitariste (*utilitarian strategy*) met l'accent sur la maximisation des recettes, en considérant la demande comme peu sensible au prix, avec un risque de perception élitiste. Enfin, la stratégie idéaliste (*idealist strategy*) privilégie avant tout la conservation et la mission patrimoniale en négligeant la soutenabilité à long terme.

La politique tarifaire du Louvre s'inscrit plutôt dans une logique d'intégrité, fondée sur une différenciation des prix selon les publics, et notamment selon l'origine géographique des visiteurs. Sa réussite repose toutefois sur une acceptabilité sociale élevée et une mise en œuvre opérationnelle efficace, impliquant une identification claire des publics concernés, des règles simples et transparentes, ainsi qu'une communication lisible sur les objectifs poursuivis. Elle suppose également des dispositifs de contrôle en amont, notamment la vérification des documents justifiant le statut et le tarif applicable, susceptibles d'alourdir les procédures d'accès, d'allonger les temps de passage et de générer des files d'attente supplémentaires. Ces contraintes peuvent peser à la fois sur la fluidité

des parcours de visite et sur les conditions de travail des agents, ce qui en fait un enjeu opérationnel central dans le déploiement de la politique tarifaire.

Toutefois, l'évaluation socioéconomique révèle une posture extrêmement conservatrice quant à l'évolution dynamique de cette politique tarifaire. Sur l'horizon d'analyse de cinquante ans, le prix du billet acquitté par les visiteurs intra-communautaires est supposé rester constant en valeur réelle, indépendamment de l'option d'investissement retenue. Cette hypothèse n'est ni explicitement discutée ni étayée par des études empiriques fines d'élasticité-prix de la demande, alors même que la littérature montre que la tarification muséale est un levier dynamique, susceptible d'évoluer en fonction du contexte économique, social et institutionnel.

### 2.3.5. Apports de la littérature économique et cohérence avec l'ESE et limite des données mobilisées

Les quelques travaux empiriques disponibles suggèrent que la demande de musées est globalement peu élastique au prix, les variations tarifaires ayant un effet limité sur la fréquentation agrégée, tout en masquant d'importantes hétérogénéités sociales et contextuelles. L'article de Steiner (1997) consacré à la tarification optimale des musées met en évidence que les publics se distinguent non seulement par leur sensibilité au prix, mais également par leurs comportements différenciés en matière de consommation au sein du musée, leur tolérance aux temps d'attente, à la densité des publics et, plus largement, à la qualité de l'expérience de visite.

Ces enseignements confirment la pertinence des variables retenues dans l'ESE, qui intègre explicitement les effets de congestion via les temps d'attente et la valorisation du bien-être de la visite. Au-delà des recettes de billetterie, les recettes annexes générées dans le musée, probablement intégrées dans la valorisation du domaine, ne font toutefois pas l'objet d'une analyse détaillée quant à leur dépendance à la fréquentation et à la composition des publics.

L'approche de Steiner (1997) invite à décliner la segmentation des publics à plusieurs niveaux, et non à la limiter à une distinction fondée sur la seule origine géographique. L'étude de Steiner (1997) montre ainsi que les publics se différencient fortement selon leur élasticité, les visiteurs les plus captifs étant peu sensibles au prix, tandis que les publics marginaux réagissent davantage aux dispositifs de gratuité ou de réduction. De manière convergente, la revue de littérature du National Endowment for the Arts (2020) met en évidence une demande globalement inélastique dans le secteur culturel, tout en soulignant que cette apparente stabilité masque d'importantes hétérogénéités sociales et contextuelles (les publics occasionnels, les jeunes et les ménages à plus faibles revenus sont nettement plus sensibles au prix que les publics réguliers ou à fort capital culturel) et que les données spécifiquement consacrées aux musées sont moins nombreuses et souvent moins fines que celles disponibles pour les arts du spectacle.

La sensibilité au prix peut également se traduire par des effets différenciés sur les dépenses touristiques associées à la visite du Louvre. Si les segmentations retenues respectivement dans la politique tarifaire du musée et dans l'ESE pour la valorisation du bien-être de la visite sont cohérentes avec leurs objectifs et le périmètre national de l'évaluation, elles pourraient être utilement complétées par une approche comportementale plus fine. Celle-ci permettrait de mieux identifier des impacts spécifiques en matière d'accès, de qualité de l'expérience de visite et de comportements de consommation, qui ne peuvent être pleinement appréhendés à partir d'analyses agrégées. Une

approche comportementale plus fine pourrait s'appuyer sur des caractéristiques telles que l'âge, la situation socio-économique, le capital culturel, les pratiques de visite, la sensibilité aux prix et aux temps d'attente ou encore les modes de visite. Elle supposerait la mobilisation de données détaillées sur les publics, alors que l'ESE demeure volontairement à un niveau d'analyse général, cohérent avec son périmètre national mais limitant l'identification d'impacts différenciés selon les profils de visiteurs

L'analyse de la sensibilité au prix conduite par le Crédoc en 2025 évoqué ci-dessus portant sur les intentions de visite de musées et monuments parisiens auprès de publics résidant au Brésil, aux États-Unis et au Royaume-Uni met en évidence une acceptabilité globalement élevée des niveaux de prix envisagés et confirme une demande relativement peu élastique, les ajustements s'opérant davantage sur les dépenses annexes ou sur d'autres activités touristiques que sur la décision de visite elle-même. Ces résultats doivent toutefois être interprétés avec prudence. L'étude ne porte pas spécifiquement sur le Louvre, repose sur des intentions déclarées et non sur des comportements observés, et concerne un nombre limité de pays. Elle ne permet donc ni d'identifier finement des élasticités différenciées selon les segments de publics, ni de projeter de manière robuste les effets de long terme d'une politique tarifaire sur un horizon de cinquante ans. Dans ce contexte, il apparaît pertinent de recommander la conduite d'études complémentaires plus ciblées sur la sensibilité au prix des visiteurs du Louvre, en complément des tests de sensibilité globaux réalisés dans l'ESE.

#### 2.3.6. Autres composantes de la tarification et effets systémiques

Enfin, une autre source de fragilité de l'analyse tient à l'absence d'informations détaillées sur les composantes de la tarification autres que la billetterie individuelle. L'évaluation ne précise notamment pas le poids relatif des billets de groupe, du Paris Museum Pass, des cartes d'amis du Louvre ou des visites guidées, ni les hypothèses d'évolution de leurs tarifs selon les options de projet. Or, si le billet individuel constitue le pivot de la politique tarifaire, les modalités de tarification des visites collectives ou encadrées peuvent atténuer ou amplifier les effets attendus de la hausse projetée des tarifs pour les visiteurs extra-communautaires.

Par ailleurs, la recommandation ministérielle en faveur d'une différenciation tarifaire s'applique également à d'autres grands sites patrimoniaux à forte fréquentation internationale, tels que le château de Versailles. Une hausse concomitante des tarifs sur plusieurs sites majeurs fréquentés par les mêmes publics touristiques est susceptible d'accroître les effets d'éviction, ce qui plaide pour une appréciation plus systémique des effets de la tarification à l'échelle de l'offre patrimoniale dans son ensemble.

#### 2.4 L'impact de la valorisation du tourisme international à Paris

**Un impact majeur dans le calcul de la VAN-SE bien documenté mais dont le chiffrage demeure fragile.**

Les calculs de la VAN-SE intègrent l'impact du tourisme à Paris. En effet, dans l'évaluation socio-économique, il convient d'estimer les effets marchands et non marchands d'un investissement sur tous les acteurs. En ce sens, il est normal de se poser la question de savoir si les différentes options de projet ont un impact allant au-delà des recettes tirées des billets des visiteurs du musée. L'ESE

produite s'appuie sur plusieurs études pour quantifier cet impact et pour le prendre en considération dans la VAN.

Il n'y a aucun doute sur l'attractivité du Louvre pour des touristes internationaux mais quantifier l'impact est plus difficile. Le Louvre aurait pu se contenter d'en souligner les effets qualitatifs. Le choix des auteurs de l'étude est autre. Sur la base de plusieurs études relatives au tourisme international à Paris et à la consommation (dépenses) touristique, une méthode d'évaluation est proposée pour aboutir à des valeurs monétaires qui varient selon les options de projet.

Le nombre de visiteurs internationaux, la proportion de visiteurs qui viennent pour le Louvre, la dépense touristique par visiteur international à Paris, la part des dépenses du séjour à Paris affectées au Louvre et enfin un taux de TVA reconstitué sont les paramètres retenus pour monétariser les effets du tourisme international à Paris.

La méthode retenue est donc la suivante :

Nombre de visiteurs internationaux du musée X part des visiteurs internationaux du musée dont la venue est motivée par le Louvre (38%) X (dépense touristique par visiteur international - prix du billet d'entrée au Louvre) X part des dépenses affectées au Louvre (50%) X taux de valeur ajoutée.

	OR Programme de travaux prioritaires - Réalisation de la phase 1 du projet Louvre Demain	O1 Réalisation complète du projet Louvre Demain Phase 1 et phase 2	O2A Réalisation de LNR à horaires d'exploitation constants	O2B Réalisation de LNR avec élargissement des horaires d'exploitation
VAN+ VR + COFP + PFRFP	5 845	6 908	6 964	7 196
ECART À L'OPTION DE RÉFÉRENCE		1 064	1 119	1 351

Illustration 38 - Valorisation de l'effet « Consommation touristique intérieure des touristes internationaux à Paris<sup>11</sup> par option

La méthode suivie comme les paramètres retenus sont convaincants. Il reste que la part des visiteurs dont la venue à Paris est motivée par le Louvre de 38% demeure quelque peu incertaine. De même, la fraction de la consommation de ces touristes (hors prix du billet) de 50% affectée au Louvre relève plus d'une convention que de données objectives.

Or, les résultats de ces quantifications pèsent de façon significative dans chaque option et par rapport à l'option de référence. L'écart de valeur entre l'option de référence et les options de projet s'élève ainsi à 1064 millions d'euros en option 1, à 1119 millions d'euros en option 2A et à 1351 millions d'euros en option 2B. Une imputation de la consommation touristique limitée à 25% au lieu de 50% réduit de 500 millions d'euros la valeur positive de l'option 2A par rapport à l'option de référence et de 600 millions d'euros pour l'option 2B.

## 2.5 Traitement qualitatif de l'impact sur les conditions de travail

**L'impact dans le calcul de la VAN-SE des options de projet sur les personnels n'est pas totalement pris en compte, car limité aux nuisances sonores sous la Pyramide. La contre-expertise aurait souhaité que cet impact soit davantage monétarisé pour refléter de manière objective et plus holistique l'effet du projet sur les conditions de travail du personnel.**

La réalisation de tout projet nouveau d'investissement (l'option de projet) par comparaison à la poursuite de la situation existante éventuellement corrigée a minima (l'option de référence) doit être analysée par rapport aux agents qui travaillent dans les locaux concernés.

Dans l'évaluation produite par l'EPML, les effets des projets sur les agents du Musée sont bien identifiés : la réduction des nuisances sonores et l'amélioration des conditions de travail. Les déficiences de la situation actuelle et les impacts positifs du projet dans les options 2A et 2B sont décrites et analysées dans le rapport.

Mais le rapport fait le choix de traiter de façon différente les effets des projets sur les agents en distinguant les nuisances sonores dont la réduction est monétarisée et l'amélioration globale des conditions de travail qui ne sont pas monétarisés et retenus dans une description purement qualitative. Cette distinction figure de façon synthétique dans les deux tableaux pages 56 et 57 du rapport. L'illustration 27 au titre "des effets non marchands" mentionne la monétarisation de l'amélioration des conditions de travail des agents en ce qui concerne la réduction des nuisances sonores et l'effet qualitatif de ce qui est intitulé "amélioration de la qualité de vie au travail des agents". Deux pages sont consacrées au constat, à la méthodologie et à la présentation des résultats concernant la réduction des nuisances sonores pour les agents exposés au bruit sous la Pyramide. Le résultat s'avère particulièrement modeste (5 millions d'euros actualisés) et ne reflète certainement pas la réalité des impacts du projet LNR sur tous les agents. Le rapport décrit les effets qualitatifs du projet en fonction des missions confiées aux agents et en partie de leur localisation qui, à la lecture, paraissent significatifs.

Il en déduit "*in fine, le nombre d'accidents du travail et les coûts qui y sont associés devrait diminuer, de même que l'absentéisme*".

C'est cette conclusion qui ne manque pas de faire regretter un effort de monétarisation de ces impacts positifs. Il est vrai qu'un tel travail est délicat mais dans d'autres dossiers récents d'évaluation socio-économiques les porteurs de projets se sont efforcés de mesurer l'amélioration des conditions de travail ce qui revient à partir d'hypothèses de diminution des accidents du travail et des congés de maladie à approcher le sujet de la productivité des agents du service public. Or l'évaluation socio-économique souligne à plusieurs reprises (notamment en page 26 du rapport) que le projet a parmi ses principaux objectifs, l'amélioration des conditions de travail des agents.

Dès lors, la réalisation des options de projet 2A ou 2B devraient avoir des conséquences positives méritant un effort de quantification.

L'EPML s'étant engagé dans la mesure et la monétarisation de la consommation touristique intérieure des touristes internationaux, dans celle du bien-être lié à la visite et dans celle de la réduction du temps d'attente des visiteurs à l'entrée, une démarche de même nature était souhaitable. Il est vrai que cette monétarisation serait sujette à débat et qu'elle ne viendrait qu'accroître encore une VAN-SE positive en faveur des options de projet. Mais elle aurait eu aussi l'intérêt de tenter de globaliser les effets positifs à l'égard des personnels du Musée.

## **2.6 L'exclusion des recettes tarifaires des visiteurs français**

**Cette exclusion des recettes tarifaires dans le calcul de la VAN-SE dégrade le résultat positif de l'option de projet (2A et 2B) avec une justification discutable.**

Le rapport ESE (page 65) indique que les recettes tarifaires des visiteurs français ne sont pas retenues dans le calcul de la VAN-SE, seul le bien-être tiré de la visite étant pris en compte. Ce choix est confirmé à la lecture du tableau de synthèse complet des effets monétarisés en page 58. En revanche, les recettes des autres visiteurs, de l'Union européenne et extra-communautaires sont intégrés dans les calculs. Ce choix qui fait référence à de précédentes évaluations socio-économiques a évidemment pour conséquence de réduire la valorisation des options de projet 2A et 2B par rapport à la situation de référence puisque ces deux options se caractérisent par une augmentation de la prévision de la fréquentation avec 10 200 000 visiteurs dont 30% de français dans l'option 2A et avec 11 400 000 visiteurs dont 35% de français dans l'option 2B.

Même si l'on tient compte de la part des visiteurs non payants, l'impact paraît important et la justification de cette non prise en compte discutable.

Il est vrai que les résultats finaux démontrant que les différentes options d'investissement notamment les options 2A et 2B génèrent davantage de valeur pour la collectivité que l'option de référence peut expliquer dans une certaine mesure ce choix. Toutefois le motif avancé qui consiste à considérer que les recettes des billets des visiteurs français constituent un coût pour ces visiteurs et donc que, en termes de flux financiers globaux les bénéfices du Louvre sont annulés par les dépenses correspondantes au niveau national est contestable pour plusieurs raisons.

Le choix de visiter le Louvre et de payer le prix d'un billet est libre et relève de la volonté individuelle de consacrer une somme de X (aujourd'hui 22 euros) pour ses loisirs et pour sa culture. Pourquoi ne pas traiter les sommes issues du mécénat des français de la même façon ? Un mécène ou un donateur au fond de dotation du Louvre prélève sur son épargne la somme donnée. Enfin les auteurs du rapport documentent et évaluent le bien-être lié à la visite. Cet impact est monétarisé et entre dans le calcul de la VAN. Le montant retenu est de 51 euros. Il est précisé qu'est retranché de ce montant le prix du billet d'entrée déjà comptabilisé dans le calcul de la VAN pour les visiteurs non français.

Cette valeur du bien-être de 51 euros devrait être retenue pour les visiteurs français et traitée de la même façon. C'est pourquoi les contre-experts ont demandé au porteur de projet de présenter une annexe (annexe 2) faisant apparaître en ressources les recettes de la billetterie des visiteurs français et d'en mesurer les impacts sur la VAN.

L'annexe 2 mentionne ainsi que les recettes des visiteurs français représentent 1784 millions d'euros en option 2A et 2189 millions en option 2B.

## **2.7 Une autre option de projet était-elle possible ?**

**Une autre option de projet améliorant les accès mais sans faire le choix de la nouvelle ouverture vers Saint-Germain l'Auxerrois aurait été intéressante à comparer à l'option de projet (2A ou 2B).**

La méthodologie de l'évaluation socio-économique prévoit de confronter à une option de référence, une ou des options de projet.

L'évaluation socio-économique (ESE) du Louvre compare trois options de projet à une option de référence. L'ESE souligne l'effort de prospective, mais note que les options 2A et 2B sont très similaires, ne différant que par les horaires d'ouverture. L'option 1, un prolongement de l'option de référence, vise à pérenniser le site, améliorer les conditions de travail et le confort des visiteurs. Cependant, elle ne résout pas le problème d'inadaptation des entrées du Musée, un objectif essentiel du Louvre.

L'étude approfondie d'un projet alternatif pour restructurer le Musée sans ouvrir vers St Germain l'Auxerrois aurait pu être utile. L'ESE aurait pu explorer d'autres voies en utilisant les entrées existantes ou anciennes. Pour répondre à la saturation de la Pyramide, il aurait été intéressant d'examiner un projet avec une nouvelle entrée par le pavillon Denon, une amélioration de l'entrée par la Porte des Lions, un débouché des entrées de l'aile Richelieu, voire de la galerie du Carrousel autre que sous la Pyramide, ou l'utilisation d'autres entrées existantes aujourd'hui réservées à d'autres usages. À défaut d'une étude complète d'une autre option, l'EPML pourrait fournir quelques éléments factuels complémentaires.

## **2.8 Les hypothèses de dépenses de fonctionnement.**

**Les hypothèses de dépenses de fonctionnement indexées sur l'évolution de l'inflation (+2%) à partir de 2030 sont calées sur une base 2024 qui n'identifie pas les besoins supplémentaires en matière de personnel.**

L'impact des différentes options sur les dépenses de fonctionnement sont examinées dans l'ESE de façon globale et à grands traits. Ces dépenses de fonctionnement sont présentées par option et par grandes catégories de dépenses. Cinq catégories sont précisées :

- les dépenses relatives aux collections et aux activités scientifiques
- les dépenses relatives à la programmation et à la production culturelle,
- les dépenses relatives aux publics,
- les dépenses relatives aux bâtiments et aux domaines,
- les dépenses relatives aux fonctions supports.

Comme le précise le rapport, « les projections sont produites à partir des données transmises par l'EPML » et au-delà de 2030 l'évolution est indexée sur l'inflation à +2%. Il est clair que les données de base sont essentielles pour déterminer ensuite l'impact sur 50 ans de ces dépenses. Or les catégories

de dépenses, pour pertinentes qu'elles soient, ne permettent pas d'avoir une vision des dépenses de personnel. Or, il paraît probable que le sujet de la sécurité qui n'était pas au premier rang des priorités lors de l'élaboration du rapport d'évaluation socio-économique engendre des dépenses de personnel supplémentaires. On rappellera que le budget initial pour 2025 consacre un peu plus de 144 millions d'euros au personnel et par conséquent qu'une hausse de 1 ou 2% des dépenses de personnel réduirait la capacité du Louvre à financer des investissements.

## **Partie 3 : Points de vigilance et recommandations pour la réussite du projet.**

### **3.1 Une gouvernance et un pilotage du projet, condition de soutenabilité du projet.**

Ce projet, inédit par son ambition, son ampleur et par le fait qu'il concerne l'ensemble des missions du musée du Louvre, implique nécessairement une gouvernance stratégique et opérationnelle d'une solidité exceptionnelle.

Les auditions ont fait apparaître, dès l'origine, une volonté affirmée d'engager cette transformation. Une telle ambition implique non seulement une équipe performante, mais également une organisation clairement structurée, des moyens humains identifiés et une expertise explicitée. L'évaluation socio-économique, de par son cadre usuel, aborde peu ces dimensions et les éléments transmis en la matière pendant la contre-expertise sont restés limités.

Les décisions prises par le ministère de tutelle et par l'Établissement public du musée du Louvre pour faire évoluer les modalités de pilotage apparaissent comme une réponse directe aux nouveaux enjeux. Elles vont clairement dans le sens des points de vigilance formulés par la contre-expertise concernant le besoin d'une gouvernance solide à la mesure d'un projet d'une telle envergure. C'est sur le volet sûreté que les fragilités identifiées nécessitent en effet d'être prioritairement traitées. Si l'importance majeure accordée à la sûreté dans le cadre du projet LNR apparaît, tant en termes de montant alloué que de phasage prioritaire envisagé dans le cadre des schémas directeurs, le vol du 19 octobre a toutefois montré la nécessité de renforcer plus encore cette dimension, en particulier sur le plan du pilotage et de la coordination globale.

La sûreté est évoquée, dans l'ESE, comme un des postes des travaux remis à niveau des infrastructures techniques et la rénovation du patrimoine bâti, en particulier dans le quadrilatère Sully dans le cadre de l'option de référence. Cette approche confirme la nécessité de moderniser des installations anciennes. Bien qu'une place plus importante dans le rapport aurait été très utile à l'analyse, on peut comprendre que pour des raisons de sensibilité des données, le porteur du projet n'ait pas développé davantage la rédaction permettant d'apprécier l'ampleur des mesures envisagées,

qui est apparue particulièrement stratégique aux contre-experts à la lumière des schémas directeurs des équipements de sûreté et de sécurité datés du 18 décembre 2024, communiqués à la contre-expertise lors des échanges.

À cet égard, la perspective du recrutement d'un coordonnateur de sûreté, dont la fiche de poste a été publiée début décembre 2025<sup>2</sup>, constitue une évolution allant clairement dans le bon sens. Elle traduit la volonté de renforcer un champ que la contre-expertise avait identifié, dès l'origine, comme marginalisé dans le rapport d'ESE. Cette évolution répond à l'urgence de la situation et confirme la capacité de réaction de l'EPML et sa volonté de faire évoluer sa gouvernance pour mieux faire face aux risques structurels du projet.

Concernant la gouvernance opérationnelle du projet, les points de vigilance portent sur le pilotage et le partage des responsabilités opérationnelles de la maîtrise d'ouvrage.

L'opération Louvre-Nouvelle Renaissance nécessite une équipe projet structurée disposant des compétences adaptées en maîtrise d'ouvrage afin de réaliser, tout en surmontant les obstacles techniques, juridiques et financiers, les différents volets de l'opération Louvre-Nouvelle Renaissance (Louvre Demain et Louvre Grande Colonnade). Même si le mandat de maîtrise d'ouvrage déléguée pour les études et les travaux doit être confié à l'OPPIC à l'été 2026, il convient, néanmoins, de disposer d'une équipe restreinte dédiée au sein de l'EPML, robuste et en capacité de piloter et de dialoguer avec l'OPPIC mandaté pour conduire la maîtrise d'ouvrage.

Au cours des échanges entre l'EPML et la Contre-expertise quelques faiblesses sont apparues :

- Des mobilités et recrutements en cours au sein de la Direction de l'Architecture, de la Maintenance et des Jardins, en particulier, la vacance provisoire d'un Sous-directeur de la maîtrise d'ouvrage depuis novembre 2025 parti pour motif personnel. Une vigilance particulière à la stabilisation de cette sous-direction et de ses effectifs en 2026 devra être apportée. Pour s'assurer que les agents nouvellement recrutés cernent les enjeux et saisissent le contexte.
- La signature d'un mandat de maîtrise d'ouvrage déléguée, à l'été 2026, pour les études et les travaux qui doit être confié à l'OPPIC pour intégrer la partie relative à la loi MOP ; dans l'attente toutefois, l'EPML et l'OPPIC ont déjà mis en place un cadre de travail régulier et prospectif. Une première convention conclue au printemps 2025 a mandaté l'OPPIC pour la réalisation des études préalables et une convention de mandat relative aux études des travaux préparatoires de l'ACMH a été signée au début de l'année 2026, permettant de démarrer les études avec l'ACMH en avance de phase par rapport à la désignation puis notification du lauréat du concours. Elle comprend notamment le mandat de l'OPPIC pour instruire et déposer les autorisations de travaux qui font l'objet de nombreux échanges techniques avec les services instructeurs depuis le lancement du concours en juin 2025 et de conseils juridiques complémentaires sollicités par l'EPML pour expertiser précisément l'articulation des différentes démarches à entreprendre.

---

<sup>2</sup> <https://api-www.louvre.fr/sites/default/files/2025-12/AVP%20Coordonnateur%20s%C3%BBret%C3%A9%2005%2012%2025.pdf>

- Un budget prévisionnel qui doit intégrer les dépenses des différentes phases Études et Travaux et faire apparaître chapitre par chapitre (études préalables, travaux, honoraires, divers, maîtrise d'ouvrage) toutes les lignes des montants prévus pour permettre la réalisation de l'opération ;
- Un planning opérationnel incomplet et fractionné. A ce stade du projet, l'EPML devrait disposer d'un planning global prévisionnel regroupant les différentes phases de procédures administratives, les études de MOE, les travaux et les jalons (jury, arrêtés, permis de construire, OS travaux, réception, mise en service...).

Dans un contexte sensible, l'EPML doit donc s'organiser pour conduire l'opération Louvre - Nouvelle Renaissance, en s'appuyant sur un budget prévisionnel et un planning opérationnel, en s'assurant de la bonne adéquation entre les moyens humains mobilisés et en veillant à la nécessaire coordination des intervenants à piloter au cours des différentes phases.

### La maîtrise d'ouvrage

La maîtrise d'ouvrage des deux volets (« Louvre Demain » et « Louvre Grande Colonnade ») de l'opération Louvre-Nouvelle Renaissance est assurée par l'EPML. Dans le cadre du concours international d'architecture, l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers culturels (OPPIC) dont la tutelle est le Ministère de la culture et l'EPML sont liés par une convention d'études préalables qui couvre l'organisation du concours pour les deux phases (candidatures et offres).

Dans le prolongement de ce concours, l'OPPIC pourrait également être mandaté comme maître d'ouvrage délégué des études et des travaux. Ce mandat doit, en effet, faire l'objet d'une convention qui devrait être signée à l'été 2026.

Dans le cadre du projet la Grande Colonnade, la ville de Paris, propriétaire d'une partie du foncier, (13 000 m<sup>2</sup>), de l'Esplanade Saint-Germain l'Auxerrois a transféré, (délibération du Conseil de Paris en juin 2025 et par convention en date du 3 juillet 2025) sa maîtrise d'ouvrage à l'EPML.

Quant au volet ACMH, l'EPML a également confié le mandat de maîtrise d'ouvrage à l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers culturels (OPPIC) pour les études et un avenant devrait être conclu sur la partie travaux en novembre 2027.

### Les maîtrises d'œuvre

Le projet mobilise deux maîtrises d'œuvre distinctes, conduites de manière conjointe, afin de répondre à complexité technique, patrimoniale et fonctionnelle du site. Cette organisation vise à garantir une articulation fluide entre les interventions sur un monument historique et les aménagements contemporains, tout en assurant la cohérence globale du projet.

### La maîtrise d'œuvre sur le monument historique

Classé Monument Historique et conformément aux dispositions du code du Patrimoine, l'architecte en chef des monuments historique, François Chatillon, territorialement compétent assurera la maîtrise

d'œuvre des études - diagnostics et des travaux qui concernent la restauration et la remise à niveau technique du musée dont le Quadrilatère Sully. Dans le cadre du projet Louvre Grande Colonnade, Il se consacrera également aux travaux préparatoires et aux interventions sur le bâtiment existant (excavation, décaissement, dévoiement de réseaux, percement, création de circulations, etc.) qui seront nécessaires pour la réalisation des nouveaux aménagements d'espaces. Ces travaux constitueront le socle sur lequel devra s'appuyer le maître d'œuvre lauréat du concours international d'architecture. Ils seront lancés en avance de phase (travaux préparatoires) et se poursuivront avec les travaux objet du concours.

#### La maîtrise d'œuvre lauréate du concours

Cette maîtrise d'œuvre porte sur la création de nouveaux accès et d'espaces du musée du Louvre, incluant l'aménagement architectural, muséographie (et scénographie) et l'aménagement paysager des fossés, de la Cour Carrée et jardins environnants. Elle comprend aussi la création d'espaces enterrés sous la Cour Carrée du quadrilatère Sully et les jardins périphériques. L'objectif est d'assurer une cohérence urbaine-architecturale et paysagère autour de la grande colonnade. Le projet repose sur des terrains appartenant à l'État et à la ville de Paris, sous maîtrise d'ouvrage unique de l'EPML (délibération du Conseil de Paris en juin 2025).

#### La gouvernance du projet au plan technique et opérationnel doit s'accompagner d'une gouvernance juridique et financière renouvelée.

Le projet, du fait de l'importance des investissements, donc de l'engagement d'importantes dépenses entre 2026 et 2034 impose un suivi juridique et financier solide. Le « comité des investissements » du Louvre qui existe depuis 2009 pourrait jouer ce rôle sous réserve d'en revoir la composition, les missions et le mode de fonctionnement. Les responsables de l'EPML ont indiqué aux contre-experts qu'une telle évolution était envisagée. Au demeurant, de telles instances existent fréquemment dans les sociétés d'Etat et dans les établissements publics, partageant parfois leurs compétences avec des comités d'audit.

#### **RECOMMANDATIONS DE LA CONTRE EXPERTISE :**

- **Disposer d'une équipe projet robuste en capacité de piloter l'OPPIC mandaté pour conduire la maîtrise d'ouvrage et s'assurer de la bonne adéquation entre les moyens humains mobilisés et la complexité des opérations à mener.**
- **Réaliser un organigramme précisant l'organisation de la maîtrise d'ouvrage et sa gouvernance clair, complet et actualisé.**
- **Définir avant la fin du premier semestre 2026 un planning général d'opération Louvre-Nouvelle Renaissance faisant apparaître les différentes phases dont les procédures administratives, et les principaux jalons jusqu'à la réception.**
- **Vérifier que la réalisation de la première phase du programme Louvre Demain qui permet de procéder entre 2025 et 2029 aux travaux permettant pour un coût de 160M€ TTC de garantir la continuité de l'exploitation et le fonctionnement du musée dans les meilleures conditions (clos couvert, sécurité, ...) couvre bien les travaux nécessaires pour disposer d'un dispositif sûreté-sécurité adapté aux besoins.**
- **Confier au comité des investissements un rôle de conseil, de contrôle et de suivi des éléments financiers du projet.**

### **3.2 Les aspects architecturaux et techniques influant sur la valeur finale**

**La continuité des surfaces concernées par les options de projet et l'exceptionnelle diversité des travaux prévus sont en cohérence avec les objectifs de l'EPML. Ils supposent cependant une maîtrise des risques du fait d'un chantier de travaux en site occupé et la réalisation de nouvelles études pendant la définition du projet afin d'atteindre les objectifs de performance énergétique et climatique.**

#### **3.2.1 Un chantier de travaux en site occupé**

Au regard des différentes phases de travaux prévues du Louvre Demain entre 2025 et 2034, les travaux prioritaires (mise en conformité entre 2025 et 2029) ne devraient pas avoir une grande incidence.

Ceux du Quadrilatère Sully (2025-2042) présentent des interventions plus lourdes sur les structures et les équipements techniques. Ils auront donc une incidence sur l'organisation du Musée du Louvre.

Les travaux prévus dans le cadre de l'opération Louvre Grande Colonnade (2026-2032) sont de grande envergure. Ils concernent :

- L'aménagement de l'espace public avec notamment le traitement d'un nouveau parvis (47 000 m<sup>2</sup> dont 34 000 m<sup>2</sup> sur le domaine du Louvre et 13 000 m<sup>2</sup> propriété de la Ville de Paris) à l'emplacement de l'actuelle Esplanade Saint-Germain l'Auxerrois ;
- L'aménagement des fossés et des jardins immédiats et la construction des nouveaux espaces muséographiques du musée du Louvre (14 000 m<sup>2</sup> SUB) qui seront réalisés sous la Cour Carrée, après des travaux d'excavation, de dépollution, de fouilles archéologiques, ...

Quelle que soit la nature des travaux, ils auront une incidence sur le quotidien des riverains du Louvre (bruit, poussière, salissures des voiries, modification d'itinéraire de circulation, ...). De plus, ces perturbations, liées aux travaux, entraîneront un inconfort pour les visiteurs tout comme pour les agents du Musée du Louvre.

La volonté de l'EPML est de réaliser les travaux sans pour autant empêcher la visite de toutes ses collections raison pour laquelle une partie du musée restera ouverte pendant les travaux du quadrilatère Sully. Ce choix nécessite une articulation entre les deux maîtrises d'œuvre (ACMH et Grande Colonnade), la ou les direction (s) des travaux, et une organisation de chantier irréprochable avec la mise en œuvre d'une mission d'ordonnancement, de pilotage et de coordination interchantiers (OPC IC) et d'une mission de coordination Sécurité et Protection de la Santé inter- chantiers (CSPS IC), du fait des interfaces entre les projets. Ces deux missions doivent permettre de mieux gérer les travaux, en évitant les retards, les pénalités, les risques professionnels... Enfin, ces dispositions doivent permettre d'assurer une bonne concertation entre les différents acteurs à chaque étape de réalisation des ouvrages.

Des mesures doivent également être prises, concernant la sanctuarisation des zones de travaux, l'évolution des itinéraires, le maintien des issues de secours, mais aussi la communication. En effet, tout chantier de travaux est perçu comme une entrave. L'image du Louvre pourrait donc être écornée du fait de la gestion des travaux, ce qui ne serait pas sans impact sur les recettes du musée. Afin de garantir la sécurité et d'éviter de perturber le confort de visite, tout comme les conditions de travail, une possibilité serait de mettre en œuvre des travaux dans l'aile de la Grande Colonnade en prévision de l'ouverture des nouveaux accès sur la partie orientale du musée, puis de conduire les travaux des trois autres ailes du quadrilatère Sully, en site fermé, à partir de 2032.

### 3.2.2 La performance énergétique et climatique.

Engagé depuis 2020 dans une démarche de responsabilité sociétale des organisations (RSO), l'établissement public du musée du Louvre (EPML) doit porter une politique volontariste et tournée vers l'innovation en faisant appel à des partenaires de tous les horizons, engagés dans la transition écologique. Il conçoit un plan d'écologie patrimoniale ambitieux qui prévoit de mettre en œuvre des actions multiples en faveur de la transition écologique, portant à la fois sur les modalités de travail des équipes du musée, le domaine végétal, les collections et les actions en faveur du public. L'un des volets majeurs de ce plan d'écologie patrimoniale concerne l'élaboration et la mise en place d'un plan climat,

totallement intégré dans le schéma directeur de rénovation, dont le principe a été approuvé à la fin de l'année 2023 par le ministère de la Culture.

Plusieurs étapes et phases sont prévues :

- Une phase d'audits, de diagnostics et d'études prospectives touchant à tous les aspects et mobilisant des compétences croisées très larges ;
- Une phase de mise en œuvre qui sera rythmée par le schéma directeur de rénovation, décomposé lui-même, en plusieurs phases successives. Le principe de sectorisation sera privilégié pour assurer une parfaite coordination entre les travaux relatifs aux bâtiments et ceux relatifs aux équipements techniques.

Ce plan climat, la réponse de l'EPML aux défis climatiques est composée de trois volets principaux étroitement articulés :

- Un volet « technique », sur les installations de génie climatique ;
- Un volet « bâtementaire », principalement sur le clos et le couvert ;
- Un volet concernant le « patrimoine végétal ».

L'élaboration du plan climat nécessitera donc plusieurs années d'études lancées en 2024 et d'investigations qui porteront aussi bien sur le volet technique que sur le volet bâtementaire et paysager. Certaines ont été lancées à partir de 2024 (photovoltaïque et géothermie, génie climatique, ...). D'autres sont prévues en 2025 et 2026 (inventaire des menuiseries, isolation des verrières, ...).

#### **RECOMMANDATIONS DE LA CONTRE-EXPERTISE :**

- **Associer les agents et les médiateurs du musée du Louvre dans le cadre du concours international d'architecture. Du fait des conditions de travail décriées, de l'inconfort des visites du public, l'avis des agents et des médiateurs doit être pris en compte dans le cadre d'ateliers utilisateurs.**
- **Compte tenu de l'organigramme fonctionnel, encourager la mixité des usages et l'évolutivité des surfaces dans les espaces d'accueil et d'expositions temporaires et ceux dédiés à la Joconde prévus dans le programme du projet Louvre Grande Colonnade.**
- **Vérifier si la réalisation des espaces d'exposition dont celui de la Joconde situés en zone inondable à la côte +/- 28,50 NGF (le niveau de la Seine est à 26,5 m NGF et pourrait passer à 35,12 NGF (+8,62 mètres dans le cadre d'une crue centennale), en sous-sol de la Cour Carrée et nécessiterait la mise en œuvre de dispositions techniques adaptées (radier, cuvelage, ...).**
- **Prioriser la mise en œuvre des travaux dans l'aile de la Grande Colonnade en prévision de l'ouverture des nouveaux accès sur la partie orientale et conduire les travaux des trois autres ailes du quadrilatère Sully, en site fermé, à partir de 2032.**
- **Confier une mission d'ordonnancement, de pilotage et de coordination inter chantier (OPC-IC) et une mission de coordonnateur en matière de sécurité et de protection de la santé (CSPS-IC) afin de gérer les interfaces travaux entre l'ACMH et la MOE choisie à l'issue du concours international d'architecture.**
- **Recourir à 4 ou 5 macro-lots (regroupement de corps d'état différents) dans le cadre de la dévolution de travaux, compte tenu du calendrier.**

### **3.3 Une sûreté améliorée, condition de la crédibilité du projet**

Afin d'illustrer les évolutions dans le domaine de la sûreté, l'EPML a communiqué aux Contre-experts, des courriers adressés au ministère de la culture, en date du 17/07/2023 et du 18/12/2024, ainsi qu'une note détaillant l'ensemble des mesures du Schéma directeur des équipements de sûreté (SDES) adressée à la tutelle en octobre 2025.

En 2017, l'EPML a lancé une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour une évaluation de ses dispositifs de sûreté et l'élaboration d'un schéma directeur. Cette évaluation remise en 2018 comporte :

- la définition d'un plan d'action d'urgence mis en œuvre entre 2019 et 2021 ;
- le cahier des charges permettant la sélection d'un maître d'œuvre technique pour réaliser les études et les travaux.

En 2019, l'EPML a engagé un programme, ralenti du fait de la crise Covid qui comporte les phases suivantes :

- une phase d'études par la maîtrise d'œuvre technique spécialisée (Risk & Co et Alternet) entre 2021 et 2024,
- une phase de candidatures pour les marchés travaux (fin 2024), phase offre (15 octobre 2025).
- la notification de la tranche ferme du marché de travaux pour un montant de 6 210 634,63€ TTC intervenant au plus tard le 19/12/2025.

Un courrier de l'EPML adressé à la Direction générale des patrimoines, de l'architecture, en date du 17 juillet 2023, souligne que « ... *l'évolution et la diversification des menaces nécessite une remise à niveau des principes de sûreté, tout en sachant que les installations sont désormais en voie d'obsolescence avancée* ». L'EPML s'est donc engagé dans un schéma directeur des équipements de sûreté (SDES).

Le périmètre technique du SDES porte sur des domaines très vastes qui couvrent un nombre important de risques en matière de sûreté (protéger/détecter/intervenir) et du maintien d'un haut niveau de protection mécanique, l'évolution majeure porte sur la partie détection.

L'objectif étant d'assurer sur un large périmètre (palais, jardin des Tuileries, jardins, grands axes et lieux sensibles avec des points d'intrusion constatés) une couverture vidéo des œuvres exposées ainsi que celle d'autres zones sensibles (espaces entre salles d'exposition, parties privatives, parties techniques et les espaces extérieurs non couverts comme les jardins).

La numérisation des équipements de sûreté permet de déployer l'usage de l'analyse d'image et d'améliorer considérablement l'exploitation et la performance des dispositifs de sûreté.

Afin de réaliser le schéma directeur des équipements de sûreté, l'EPML a confié la maîtrise d'œuvre au groupement d'études spécialisé Risk & Co et Alternet.

Le projet estimé à 80 M€ TTC (valeur décembre 2023) serait déployé sur une dizaine d'années à partir du second semestre 2026. Le déploiement, selon la note de l'EPML d'octobre 2025, prévoit les secteurs suivants : Aile Richelieu (2027-2028), Aile Sully (2029-2031), Aile Denon (2032-2033), zone Lemonnier (dates à confirmer), zone Napoléon (dates à confirmer).

## L'incidence du vol survenu le 19 octobre 2025 sur le calendrier et l'actualisation du SDES

A la suite du vol du 19 octobre qui s'est produit quelques semaines avant la mise en œuvre effective du SDES, l'EPML a demandé à son prestataire de revoir la planification prévisionnelle par zone afin d'accélérer le renforcement de la protection périmétrique. Cet événement a entraîné une modification du calendrier sans remettre en cause la stratégie d'ensemble du Schéma directeur des équipements de sûreté (SDES).

La remise à niveau des équipements techniques du Louvre est donc un axe majeur de l'action du musée.

Toutefois, il convient de rappeler que le renforcement de la protection ne passe pas seulement par des investissements techniques et matériels mais aussi par la capacité du Musée à disposer et des moyens humains nécessaires (cf. point 2.8). Ces moyens humains peuvent reposer sur la combinaison d'effectifs de la police nationale, de personnels du musée ainsi que d'agents de sécurité privés.

### **RECOMMANDATION DE LA CONTRE-EXPERTISE :**

**La contre-expertise insiste sur l'enjeu de sûreté/ sécurité du Musée et de ses œuvres non seulement par rapport aux conséquences patrimoniales mais aussi par rapport à l'image du Louvre au plan international et aux impacts qui pourraient en résulter sur les montants provenant du mécénat alors que les fonds attendus sont essentiels au financement du projet Louvre-Nouvelle Renaissance. La réalisation du schéma directeur des équipements de sûreté et des moyens humains renforcés en la matière sont indispensables.**

Ce constat et les recommandations qui figurent dans cette partie du rapport conduisent à poser la question d'un dispositif législatif ad hoc à l'instar de la loi du 29 juillet 2019 pour la conservation et la restauration de la cathédrale Notre-Dame de Paris<sup>3</sup>. La loi portait d'une part sur les conditions de financement de la restauration de la cathédrale, d'autre part sur les procédures à mettre en œuvre.

En effet l'extraordinaire complexité du dossier constitue un vrai risque qu'il serait souhaitable de réduire et qui tient principalement :

- au nombre des intervenants,
- à des travaux de grande ampleur dans un bâtiment en exploitation,
- à la spécificité de la législation sur les monuments historiques et les sites,
- à la renommée internationale du monument,
- au nombre et à la superposition des procédures...

La matrice des risques synthétise ces sujets.

Un dispositif tenant compte de la particularité de ce grand projet et lui donnant un cadre procédural simplifié permettrait de réduire les risques du projet notamment en matière de calendrier et de maîtrise des coûts.

---

<sup>3</sup> La 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 est publiée au *Journal officiel* le 30 juillet 2019. cf. <https://droit.cairn.info/revue-revue-du-droit-public-2021-2-page-443?lang=fr>

### **3.4 Un budget prévisionnel à compléter et un financement du projet Louvre-Nouvelle Renaissance encore soumis à des incertitudes.**

#### **3.4.1 Un budget prévisionnel à compléter**

Le budget prévisionnel du Louvre Grande Colonnade retient un montant arrondi à 659 000 000 € TTC. Son cadre de présentation ne tient pas compte des conventions d'usage pour exposer les différents chapitres (Travaux, Honoraires, Divers, Maîtrise d'ouvrage déléguée) et les lignes de dépenses des postes correspondants. Concernant ces derniers, le bilan semble également incomplet du fait de l'absence de certains montants (Frais de concours, Indemnités du concours, Provisions pour les fouilles archéologiques, Premier équipement et mobiliers, Maîtrise d'ouvrage déléguée, Frais de communication, 1% artistique...). Par ailleurs, le montant des travaux de 421 824 000 € TTC pourrait apparaître sous-estimé compte tenu de la superficie du programme (14 000 m<sup>2</sup>), de la nature des travaux situés en grande partie en sous-sol, et du niveau d'exigence attendu. De plus, il convient de souligner qu'aucune distinction n'est faite entre les travaux de construction et ceux liés à l'aménagement de l'espace public de l'esplanade Saint-Germain l'Auxerrois comme il serait d'usage. En outre, parmi les travaux prioritaires de la phase 1, prévus au scénario de référence et repris dans les options de projet 2A/2B figurent les investissements de sécurité et de sûreté. La question se pose de savoir si ces travaux tels qu'ils avaient été envisagés avant les événements récents sont suffisants, notamment au regard des enjeux de sûreté et sécurité, si le calendrier retenu est adapté compte tenu de l'urgence, et si le scénario de référence ne sous-estime pas, de ce fait, certains coûts ou investissements nécessaires. Une réévaluation de la valeur actuelle nette du scénario de référence pourrait alors réduire l'écart observé avec les autres options.

De plus, si le rapport ESE fait valoir dans les tests de sensibilité qu'une augmentation d'investissement de 5% à 15% a peu d'effet sur la VAN positive en faveur des options de projet, elle a bien des conséquences sur les besoins de financement qu'il faudra trouver.

#### **3.4.2 Un financement du projet Louvre-Nouvelle Renaissance encore soumis à des incertitudes**

Les calculs relatifs à la VAN-SE c'est-à-dire à la création de valeur collective des options de projet par rapport à l'option de référence sont positifs même en retenant des hypothèses dégradées. Mais ces résultats doivent être confrontés au plan de financement proposé.

En effet, il ne suffit pas de démontrer l'intérêt "dans l'absolu" de réaliser un projet pour qu'il soit réalisable en termes de moyens financiers mobilisables. A cet égard, les données produites dans le rapport ESE sont limitées.

Elles reposent sur le plan de financement en annexe du rapport (page 114) qui indique les sources de financement et les montants pour chaque option. Des tableaux de flux de décaissement sont présentés pour chaque option qui couvrent les années 2025 à 2042 ce qui pose question dès lors que les travaux sont achevés en 2034.

Ces tableaux comme le plan de financement correspondent au montant des dépenses d'investissement TTC de chaque option exprimée en euros 2020 du scénario central sans prise en compte d'un scénario dégradé par exemple de 15%.

Les ressources prévues pour financer les deux options de projet 2A et 2B dont la VAN-SE est la plus positive, proviennent de quatre sources :

- Une subvention d'Etat exceptionnelle de 179 millions d'euros
- Des recettes de "surfacturation" de 300 millions d'euros sur la base de 15 millions d'euros par an. (Qu'il vaudrait mieux appeler facturation différenciée)
- Le produit de la licence de marque à hauteur de 300 millions d'euros
- Le mécénat, les partenariats et les bâches publicitaires pour 360 millions d'euros.

Les contre-experts appellent une attention toute particulière de l'EPML sur trois points :

1 /La différenciation tarifaire va en effet produire des ressources supplémentaires qui seront d'autant plus importantes que la réalisation du projet LNR s'accompagnera d'une hausse de la fréquentation. Mais une ressource de 15 millions par an à partir de 2026 et jusqu'au terme des travaux soit sur 9 ans ne permet pas de mobiliser les 300 millions affichés. Il faudra donc pour l'EPML prélever sur des capacités financières déjà existantes. Sur ce sujet du recours aux recettes de "surfacturation", il aurait été utile que le rapport ESE produise un compte de résultat prévisionnel après réalisation des travaux et mise en service de la nouvelle entrée permettant d'apprécier la capacité de l'Établissement à flécher un montant X de recettes nouvelles issues de la billetterie pour contribuer au financement des investissements. De plus ce prélèvement sur les recettes nouvelles de visites pour financer une partie des travaux d'investissement supposent que les dépenses de fonctionnement annuelles soient conformes aux prévisions. Or il a été remarqué au point 2.8 que les hypothèses de dépenses de fonctionnement méritent d'être réexaminées à la lumière d'un besoin de renforcement de la sécurité.

2/ Les recettes attendues du mécénat (360 millions d'euros) constituent un défi notable pour le Musée. Les responsables du Musée, dans le dialogue que les contre-experts ont eu sur ce thème, ont assuré n'avoir aucun doute sur l'atteinte de cet objectif. Il est vrai que le projet LNR a une ampleur et une attractivité de nature à intéresser nombre de mécènes et que l'exemple récent de Notre-Dame de Paris prouve que des montants considérables peuvent être trouvés.

3/ Si le budget d'investissement prévu par le rapport ESE est dépassé comme ceci est évoqué au point ci-dessus 3.3.1, de l'ordre de 15%, c'est près de 167 millions d'euros TTC (2024) supplémentaires que le Louvre devra trouver et 223 millions d'euros TTC si le dépassement atteint 20% (référence au plan de financement figurant en annexe documentaire).

C'est une situation à laquelle l'EPML pourrait faire face mais c'est cependant un point sensible car de tels montants impliqueraient vraisemblablement sous une forme ou sous une autre un engagement financier supplémentaire de l'Etat.

**RECOMMANDATIONS DE LA CONTRE EXPERTISE :**

- Compléter le bilan financier prévisionnel en précisant toutes les lignes de dépenses.
- Vérifier le montant de la ligne Travaux (bâtiment, VRD, équipements et mobiliers spécifiques) estimé à 132 000 000 € HT pour un programme Louvre Grande Colonnade de 14 000 m2 à réaliser en sous-sol.
- Réévaluer le montant des investissements en matière de travaux et de matériels de sûreté et sécurité.

## 4. Conclusion

Le projet Louvre-Nouvelle Renaissance est un projet culturel et patrimonial majeur.

L'évaluation socio-économique réalisée par l'EPML est sans aucun doute solide et de très bonne qualité.

La méthodologie respecte les recommandations du guide de l'évaluation socio-économique des investissements publics ou les pratiques observées en la matière dans des dossiers présentés par d'autres porteurs de projets.

Les projets des options 2A/2B sont fortement créateurs de richesse pour la collectivité par rapport à l'option dite de référence c'est-à-dire à la poursuite de la situation actuelle simplement corrigée grâce à des investissements de mise à niveau.

Les observations ou critiques de la contre-expertise relatives à certaines valeurs calculées puis retenues dans la VAN-SE n'ont pas pour conséquence de modifier la VAN-SE positive, car les auteurs du rapport n'ont pas, d'une manière générale, cherché à surestimer les effets positifs du projet. Comme présenté dans la deuxième partie du présent rapport, certains effets n'ont pas été monétarisés alors qu'ils auraient pu l'être ou ont été sous-estimés, réduisant ainsi la valeur positive des options de projet et dans d'autres cas les valeurs retenues peuvent apparaître comme surestimées.

Mais il convient de rappeler que l'évaluation socio-économique et la contre-expertise d'un projet ne prétendent pas affirmer qu'il faut réaliser un investissement mais fournir un éclairage sur sa pertinence et sur le choix entre plusieurs options. Ainsi des contraintes budgétaires peuvent-elles retarder ou empêcher la réalisation d'un projet dont l'évaluation socio-économique est positive.

Ici, le projet Louvre Nouvelle Renaissance comporte nombre d'atouts mais sa complexité invite à souligner l'importance des recommandations présentées dans la troisième partie de ce rapport qui sont aux yeux des contre-experts autant de conditions du succès du projet LNR :

- une gouvernance et un pilotage renforcés dans un contexte de maîtrise d'ouvrage, d'une double maîtrise d'œuvre et d'enjeux de sûreté particulièrement difficile,
- un budget prévisionnel et un calendrier opérationnel à affiner et à actualiser avant fin 2026
- des ressources financières à confirmer compte tenu du caractère très en amont de l'ESE proposée.

En effet, comme cela a été souligné dans la troisième partie du rapport, une valeur actualisée nette très positive ne suffit pas à assurer d'un point de vue financier la soutenabilité du projet et l'assurance d'une trésorerie robuste.

A ces conditions, la réalisation du projet confirmera pour longtemps la place du Louvre comme le plus grand Musée au monde, contribuant au rayonnement culturel de la France et remplissant les multiples objectifs dans les domaines touristiques, de la qualité de la visite et d'une ouverture aux jeunes publics.

## **Annexe 1 :**

### Lettre de saisine du SGPI du projet « Louvre Nouvelle Renaissance »

## **Annexe 2 :**

### Glossaire et abréviations

- *AMO* : Assistance à maîtrise d'ouvrage
- *ACMH* : Architecte en chef des monuments historiques
- *CREDOC* : Centre de Recherche pour l'Etude et l'observation des Conditions de vie
- *COFP* : Coût de l'opportunité des fonds publics
- *CNDP* : Commission Nationale du Débat Public
- *COVID* : Corona virus disease
- *CSPS IC* : Coordination Sécurité et Protection de la Santé interchantiers
- *ELAN* : Evolution du logement, de l'aménagement et du numérique
- *ESE* : Evaluation socio-économique
- *EPML* : Etablissement Public du Musée du Louvre
- *HT* : Hors Taxes
- *LNR* : Louvre - Nouvelle Renaissance
- *LGC* : Louvre Grande Colonnade
- *LD* : Louvre Demain
- *MH* : Monuments historiques
- *MOE* : Maîtrise d'œuvre
- *MOA* : Maîtrise d'ouvrage
- *OP* : Option de projet
- *OPC IC* : Ordonnancement de pilotage et de coordination interchantiers
- *OR* : Option de référence

- **OPPIC** : Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la Culture (établissement public)
- **PLU** : Plan local d'urbanisme
- **PFRFP** : Prix fictif de rareté des fonds publics
- **PWC** : PricewaterhouseCoopers (entreprise de conseil et d'audit)
- **RSO** : Responsabilité des organisations
- **SCET** : Société centrale d'équipement du territoire (société de conseil et d'ingénierie)
- **SDES** : Schéma directeur des équipements de sûreté
- **SGPI** : Secrétariat général pour l'investissement (Service du Premier ministre)
- **SPSI** : Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
- **TVA** : Taxe à la valeur ajoutée
- **TTC** : Toutes taxes comprises
- **TDC** : Toutes dépenses confondues
- **UE** : Union européenne
- **VAN-SE** : Valeur actualisée nette socio-économique