



PREMIER MINISTRE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Secrétariat général
pour l'investissement
en charge de France 2030

Paris, le 05.02.2026

Le Secrétaire général
Dossier suivi par Pascal GAUTIER
contre-expertise@pm.gouv.fr
Réf : ML/PG/n°21

Avis 2026-n°174

| <u>AVIS DU SGPI</u> Projet « Louvre, Nouvelle Renaissance » | |
|--|--|
| Ministère concerné : | - Ministère de la Culture |
| Date de réception du dossier : | 18 octobre 2025 |
| Date du rapport ESE : | 3 février 2025 |
| <u>Synthèse de l'évaluation socio-économique</u> | |
| Coût total du projet examiné (Financement État selon le décret 2013-1211) | - 980 M€ (2020) |
| VAN socio-économique | - 3 446 M€ (2020) |
| Principaux bénéficiaires | - Nombre de visiteurs et qualité de la visite - Bénéfice socio-économique lié à la visite du Louvre - Gains marchands (billetterie et retombées économiques) - Bénéfices écologiques - Valorisation du patrimoine culturel |
| Calendrier | - Durée des travaux : 10 ans Date de démarrage : 2026 |

1. Contre-expertise réalisée

La contre-expertise du programme Louvre Nouvelle Renaissance, réalisée principalement entre octobre 2025 et janvier 2026, a été conduite sur la base de l'étude socio-économique réalisée par l'établissement public du musée du Louvre en 2025.

Le Secrétariat Général pour l'Investissement (SGPI) a nommé trois contre-experts retenus pour leurs compétences après vérification préalable de leurs déclarations d'intérêt.

Le SGPI a transmis le dossier initial aux contre-experts le 15 octobre 2025, complété d'éléments en réponse aux questions qu'ils ont posées au porteur de projet. Les conclusions du rapport de contre-expertise m'ont été présentées par les contre-experts le 3 février 2026.

Le SGPI tient tout d'abord à saluer l'effort du porteur de projet pour tenter de respecter au mieux le cadre évaluatif proposé par le guide socio-économique du Haut-Commissariat à la Stratégie et au plan. Le caractère unique du lieu, sa place dans la collectivité nationale a rendu l'exercice tout aussi exigeant que complexe sur un plan théorique notamment. D'une façon générale, et en dépit d'un contexte particulier, les contre-experts ont salué la qualité du dossier et les efforts de l'établissement pour respecter au mieux les impératifs de la modélisation socio-économique.

Le SGPI considère être en mesure de rendre un avis éclairé et pertinent pour la décision publique.

2. Avis du SGPI

Le projet Louvre – Nouvelle Renaissance (LNR) constitue une opération stratégique de transformation globale du musée du Louvre, visant à répondre à une dégradation avérée de ses conditions d'exploitation. La saturation chronique des espaces, l'obsolescence de nombreux équipements techniques, les contraintes croissantes en matière de sécurité et de sûreté, ainsi que la dégradation des conditions de travail des agents mettent aujourd'hui en tension les missions fondamentales du musée : accueil du public et expérience de visite, conservation du patrimoine, diffusion culturelle et rayonnement international.

Le projet s'inscrit dans une trajectoire de long terme structurée autour de trois niveaux d'intervention. L'option de référence correspond à un socle de travaux indispensables de mise en conformité et de maintenance, nécessaires au maintien minimal de l'exploitation, mais insuffisants pour répondre aux enjeux structurels identifiés. Elle constitue la phase une du projet Louvre Demain. La phase deux du projet Louvre Demain est consacrée à une remise à niveau approfondie du patrimoine bâti, notamment sur le quadrilatère Sully, afin de garantir la pérennité du site et d'améliorer progressivement les conditions de travail et d'accueil. Le projet Louvre – Nouvelle Renaissance (variantes 2A et 2B) constitue l'aboutissement du plan de transformation, en intégrant le projet Louvre Grande Colonnade, qui étend les espaces muséographiques sur l'ensemble du palais. Il reconfigure également en profondeur les accès, les circulations et l'offre culturelle, tout en renforçant l'inscription urbaine du musée dans Paris.

L'ambition du projet n'est pas prioritairement d'accroître la fréquentation, mais de mieux gérer et valoriser des flux de visiteurs structurellement élevés. L'objectif est ainsi d'améliorer durablement l'expérience de visite, la conservation des œuvres et les conditions de travail, tout en confortant le rôle du Louvre comme institution culturelle de premier plan.

L'évaluation socio-économique soumise à la contre-expertise respecte les référentiels méthodologiques en vigueur et remplit pleinement sa fonction d'aide à la décision publique. Elle propose une modélisation de long terme du fonctionnement du musée et met en évidence une création de valeur socio-économique positive pour l'ensemble des options étudiées, y compris l'option de référence.

La valeur actuelle nette socio-économique (VAN-SE) progresse nettement avec le niveau d'ambition du projet. Comparativement à l'option de référence, le projet Louvre-Nouvelle Renaissance dans sa variante 2B correspond à une création de valeur collective maximale, générée en particulier par des conditions d'exploitation plus favorables (horaires étendus, capacité accrue d'accueil des publics). La création de valeur socio-économique correspondante est estimée à près de 3 500 M€.

Les effets marchands constituent le principal moteur de la VAN-SE. Les dépenses d'investissement et de fonctionnement pèsent négativement sur le bilan. Elles sont largement compensées par les recettes de billetterie des visiteurs internationaux, les autres recettes d'exploitation et, surtout, par la consommation touristique intérieure associée à la fréquentation internationale, qui représente le premier poste contributif positif.

Les effets non marchands monétarisés jouent également un rôle structurant. Ils recouvrent notamment l'amélioration du bien-être des visiteurs liée à une expérience de visite plus fluide et à la réduction substantielle des temps d'attente à l'entrée. Le renforcement de l'accès à l'éducation artistique et culturelle, avec un doublement du nombre de scolaires accueillis dans les options les plus ambitieuses, contribue également à la création de valeur. L'amélioration des conditions de travail des agents (mesurée uniquement via la réduction des nuisances sonores) aurait pu être plus fortement valorisée. L'impact environnemental demeure d'un poids relatif limité. Les émissions liées aux travaux sont partiellement atténuées par les actions de végétalisation et de modernisation énergétique.

La contre-expertise met en évidence que les hypothèses de fréquentation constituent le déterminant central de la VAN-SE. Elles influencent simultanément les recettes de billetterie, la consommation touristique associée et les principaux effets non marchands monétarisés. Le Louvre se caractérise par une demande structurellement supérieure à sa capacité d'accueil : le problème économique central n'est donc pas l'attraction de nouveaux visiteurs, mais la gestion d'une rareté dans un cadre de mission de service public. Les projections de fréquentation retenues dans l'ESE sont jugées globalement prudentes et non surestimées pour les options de projet. L'option de référence repose sur l'hypothèse d'une baisse progressive de la fréquentation à court terme, en l'absence de transformations structurelles suffisantes, hypothèse jugée plausible au regard de l'état du bâti et des contraintes d'exploitation. Les deux options de projet (2A et 2B) reposent sur une augmentation modérée de la fréquentation, rendue possible par la création d'un nouvel accès majeur et par l'extension des horaires d'ouverture dans la variante 2B.

La tarification constitue un autre levier majeur de la valeur socio-économique. La mise en place d'une tarification différenciée associée à une forte augmentation des tarifs pour les visiteurs extra-communautaires contribue significativement aux résultats. Elle soulève cependant des incertitudes quant à leur soutenabilité sur un horizon de cinquante ans, tant du point de vue de l'élasticité de la demande que de la dimension politique et potentiellement réversible de ces choix tarifaires.

L'analyse de sensibilité confirme la robustesse globale des résultats : la VAN-SE demeure positive dans l'ensemble des scénarios testés, y compris les plus dégradés. L'analyse des risques met en évidence des aléas significatifs, notamment en matière de dépassements budgétaires, de délais et d'acceptabilité du projet architectural, liés à la complexité de l'opération et à l'issue encore incertaine du concours international d'architecture.

En synthèse, l'étude socio-économique et sa contre-expertise convergent pour établir la pertinence socio-économique d'une transformation ambitieuse du Louvre, tout en soulignant les limites inhérentes aux outils de monétarisation pour appréhender pleinement des enjeux tels que la qualité de l'expérience culturelle, la réputation internationale et le rôle du Louvre dans le rayonnement de la France. La décision publique doit ainsi s'appuyer sur les résultats quantifiés de l'évaluation socio-économique, tout en les replaçant dans une appréciation plus large de la soutenabilité stratégique, patrimoniale et institutionnelle du projet Louvre – Nouvelle Renaissance.

L'avis du SGPI est favorable. Le rapport des contre-experts l'incite cependant à formuler les recommandations suivantes :

- Approfondir les études de gestion de flux à l'intérieur du musée afin de tirer au mieux le profit du projet ;
- Affiner le design tarifaire par une meilleure connaissance des publics du Louvre pour assurer une stratégie tarifaire stable dans le temps long ;
- Consolider la gouvernance du projet en tenant compte des recommandations formulées par les contre experts ;
- Stabiliser au plus vite le coût total du projet et étudier des scénarios de financements dans des environnements moins favorables de coûts et de revenus.



Bruno BONNELL