



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



CYCLE DES
HAUTES
ÉTUDES DE LA
CULTURE

CYCLE DES HAUTES ÉTUDES DE LA CULTURE

Session 19-20 - « Territoires de cultures »

Rapport du Groupe 4

Mutations du patrimoine bâti délaissé

RÉFÉRENTE : Manuelle GAUTRAND, Architecte

Fanny BANNET, Associée et directrice des opérations de la Société MANIFESTO

Florence DECLAVEILLÈRE, Architecte des Bâtiments de France, Cheffe de l'unité départementale de l'architecture et de la Conservation des monuments historiques de la Martinique

Alice DESPREZ, Directrice Culture-Animation-Patrimoines dans la Ville et Métropole de Brest

Marie-France LUCCHINI, Directrice promotion arts vivants et contemporain de la Ville du Havre

Delphine SAMSOEN, Directrice des Ressources Humaines du Centre des monuments nationaux

Valérie TRAVIER, Directrice adjointe déléguée des Affaires Culturelles d'Occitanie

Les rapports du CHEC sont le fruit de la réflexion collective de leurs auteurs sans engager, dans leurs constats et propositions, le ministère de la Culture.

MUTATIONS DU PATRIMOINE BÂTI

SOUS LA DIRECTION DE MANUELLE GAUTRAND

RAPPORT DEFINITIF - OCTOBRE 2020

Contributions de Fanny Bannet / Florence Declaveillere / Alice Desprez / Marie France Lucchini /
Delphine Samsoen / Valérie Travier



L'Orfèvrerie (Manifesto), ateliers d'artistes temporaires dans l'ancienne usine Christofle à Saint-Denis



L'hôpital et le Dôme de La Grave, Toulouse



POUSH, incubateur temporaire d'artistes (Manifesto) dans un ancien immeuble de bureaux à Clichy - @crédit Philippe Billard



Vire Normandie, Couvent de Blon

SOMMAIRE

SYNTHÈSE	3
INTRODUCTION	5
I. DIAGNOSTIC	7
II. PRÉCONISATIONS	9
Encourager l'intelligence collective	9
Reconnaître et s'appuyer sur l'ingénierie urbaine et culturelle	12
Investir le temps intercalaire	16
Renforcer le modèle économique	18
Diversifier les sources de financement	20
Accompagner les porteurs de projet	22
La responsabilité sociétale des entreprises au service du patrimoine	24
Chercher à résoudre les blocages normatifs	25
Développer les dispositifs d'éducation artistique et culturelle dans les patrimoines	27
III. CONCLUSION	30
ANNEXES	31
Entretiens menés	32
Bibliographie	33

SYNTHÈSE

Synthèse des leviers à utiliser par le Ministère de la Culture

ENCOURAGER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

- Mieux accompagner les collectivités dans le repérage des bâtiments à conserver au regard des enjeux patrimoniaux et encadrer les conditions de leur mutations dans les documents de planification (plan local d'urbanisme, rédaction d'orientation d'aménagement programmation...).
- Encourager les collectivités à mettre en place une cartographie du bâti disponible sur laquelle pourrait s'appuyer une stratégie d'aménagement culturel du territoire.
- Développer au sein des DRAC des instances départementales d'examen des projets pour favoriser la transversalité entre les pôles patrimoine, création et action culturelle.
- Apporter de la cohérence face à la multiplication de projets « concurrents » (ex : Fabriques de territoire, Réinventer le patrimoine, Action Coeur de ville...), d'agences et de ministères concernés.
- Intégrer dans le programme de formation du ministère des formations spécifiques aux reconversions des bâtiments patrimoniaux (tiers lieux, temps intercalaire).

RECONNAÎTRE ET S'APPUYER SUR L'INGÉNIERIE URBAINE ET CULTURELLE

- Faciliter l'émergence et la reconnaissance des acteurs culturels comme facilitateurs et accompagnateurs des collectivités en phase pré-opérationnelle des projets.
- Donner une place plus importante au Ministère de la Culture au cœur de l'élaboration des politiques et programmes nationaux liés à l'aménagement du territoire.
- Faciliter l'identification des interlocuteurs nationaux

INVESTIR LE TEMPS INTERCALAIRE

- Jouer un rôle d'incitateur pour l'investissement du temps intercalaire

RENFORCER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Clarifier et renforcer le modèle économique des reconversions patrimoniales
- Encourager les acteurs publics à assurer les dépenses techniques de survie et de diagnostic des bâtiments avant même la définition des projets.

DIVERSIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT

- Création d'un label pour les projets de reconversion de bâti existant, au service d'un intérêt public afin de faciliter la convergence des financements.
- Synthèse par le ministère de la culture d'un guide répertoriant les différentes aides publiques pouvant être sollicitées pour un projet de reconversion patrimoniale.
- Générer du flux par des programmes publics.

ACCOMPAGNER LES PORTEURS DE PROJET

- Bonifier le taux de subvention des projets d'équipements culturels participant à la reconversion d'un bâtiment existant.
- Financer les projets sous la maîtrise d'ouvrage des services déconcentrés, l'intervention de médiateurs extérieurs via des ateliers flash sur quelques jours et partageant la méthodologie des Ateliers des territoires sur l'approche participative et de co-construction avec l'ensemble des acteurs, pour imaginer collectivement de nouveaux usages à des bâtiments patrimoniaux délaissés.
- Mobiliser l'expertise concertée de ses services déconcentrés pour la définition d'orientations d'aménagement et de programmation (OAP) sur les emprises bâties délaissées présentant un intérêt patrimonial en cohérence avec les enjeux d'aménagement culturel du territoire afin de soutenir l'implantation de programmes culturels de façon stratégique.
- Développer systématiquement dans les contrats de ruralités Etat-collectivité locale, un volet culturel pour apporter un soutien financier complémentaire et non exclusif aux projets portant sur la réhabilitation d'emprises bâties présentant un intérêt patrimonial.

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES AU SERVICE DU PATRIMOINE

- Promouvoir la RSE dans les politiques publiques en faveur du patrimoine.
- Valoriser les opérations exemplaires.

INTRODUCTION

Comment réinvestir le patrimoine bâti délaissé avec de nouveaux usages qui assurent à la fois son financement et une revitalisation sociale des localités d’ancrage de ces bâtiments, tout en permettant la préservation du bâti concerné ?

Traditionnellement, les défis associés au patrimoine sont ceux de sa sauvegarde et de sa protection. Et il semble que ce soit aujourd’hui plus vrai que jamais alors que le patrimoine semble revenir à la mode, précisément autour de sujets de restauration, avec notamment la création de la Fondation et du Loto du Patrimoine il y a seulement deux années, l’élan national sincère et massif en faveur de la restauration de Notre-Dame après son incendie il y a une année, et aujourd’hui l’effort du plan de relance en faveur du patrimoine.

La problématique qui nous est posée est toutefois décentrée par rapport à cette question cruciale : elle nous invite à interroger les enjeux des monuments à la lumière de leurs usages. Cette réflexion n’est pas précisément neuve. Elle anime déjà Viollet-le-Duc qui écrit, il y a un siècle et demi : « *Le meilleur moyen pour conserver un édifice, c’est de lui trouver une destination, et de satisfaire si bien à tous les besoins que commande cette destination, qu’il n’y ait pas lieu d’y faire des changements.*¹ »

Cette question prend toutefois une acuité nouvelle dans le contexte actuel, où s’entrechoquent de façon impérieuse : contrainte des budgets consacrés aux monuments historiques limités à la restauration des parties protégées sans prendre en compte les réflexions et aménagements nécessaires pour accompagner les usages, mutation des usages, dévitalisation de certains territoires, prise de conscience écologique, lutte contre la vacance immobilière et besoin de cohésion sociale.

Afin de circonscrire le champ de notre réflexion et d’orienter notre analyse, il ne nous a pas semblé inutile de réfléchir à l’acceptation de chacun des termes de cette problématique.

Qu’entend-on tout d’abord par patrimoine bâti ? A l’évidence, les monuments historiques, classés ou inscrits, rentrent naturellement dans notre étude. Mais le paysage des villes et des campagnes est loin de se limiter aux monuments historiques protégés. Le patrimoine d’un territoire se compose également de tous les bâtiments qui ont forgé son histoire, que l’architecture soit remarquable ou fonctionnelle, qu’il s’agisse de lieux d’apparat, d’habitation, de production, de commerce, d’administration, de culte, etc.

Le mot délaissé pose à son tour question : il renvoie bien sûr à la vacance des lieux, que ce soit par perte d’usage, ou par obsolescence du bâti lui-même, mais aussi au désintérêt des habitants ou du public. Négligés, abandonnés, non occupés, nombreux sont les bâtiments hérités des générations précédentes qui sont aujourd’hui « délaissés », alors que les besoins des populations, les nécessités de l’aménagement des espaces publics et la pression immobilière rendent indispensable la lutte contre la vacance immobilière. Ne seront ainsi étudiés ici que les espaces vacants, que ce soit à titre temporaire ou de façon pérenne. Reste à identifier ce patrimoine bâti disponible pour se saisir des opportunités qu’il représente.

¹Viollet-le-Duc : *Dictionnaire raisonné de l’architecture française du XIe au XVIe siècle*, 1854-1868, tome 8

La question de la préservation du bâti est évidemment centrale. Faute d'occupation, les bâtiments risquent de tomber en ruine ou qui, plus radicalement, font un jour l'objet d'une décision de destruction. Pour des raisons de soutenabilité comme de mémoire, il devient pourtant problématique de détruire systématiquement, même quand il ne s'agit pas de patrimoine protégé.

Quels sont alors ces nouveaux usages qui peuvent investir le patrimoine ? De nombreux tiers lieux « culturels » ont vu le jour ces 10 dernières années. Leur modèle se construit sur une multiplicité d'activités avec un principe : les activités rentables financent les activités moins ou peu rentables. L'implantation de ces nouveaux acteurs de la vie des territoires mêlant les genres et les formes d'implication dans des bâtiments patrimoniaux peut-elle ainsi constituer pour eux une nouvelle « destination », et ce, malgré le socle normatif des monuments historiques, les contraintes spatiales et financières, les enjeux fonciers ? Quels peuvent être un cadre juridique durable et un modèle économique pertinent ? Comment croiser les initiatives citoyennes avec la force symbolique du patrimoine et la mémoire des territoires ? Quelle influence sur ces problématiques ont la situation sanitaire que nous traversons et le plan de relance en faveur du patrimoine décidé par le gouvernement ?

Notre recherche visera à intégrer une démarche de mixité fonctionnelle : la revitalisation passe aussi par une réponse aux urgences sociales que sont le logement et la recherche d'emploi.

« Avant tout, la ville doit accueillir, et donc « loger ». Et notre patrimoine doit finalement ne pas avoir peur d'accueillir - entre autres - du logement [...]. L'emploi est au cœur de nos besoins : s'atteler à faire revivre ce patrimoine endormi est une manière de créer de l'emploi, et donc de faire revenir des habitants. » Manuelle Gautrand

Pour bâtir notre réflexion, nous nous sommes appuyées sur les profils variés de notre groupe de travail composé de 6 personnes aux métiers bien différents : public / privé, Etat / collectivité locale, monuments historiques / bâtiments administratifs, restauration / exploitation, etc. La confrontation des points de vue et des expériences a enrichi notre réflexion. Les échanges initiés par le CHEC, soit dans le cadre formel de certains modules, soit avec ceux des auditeurs en prise directe avec ces sujets ont été indispensables. Les lectures de documents variés s'imposaient. Enfin, nous avons eu la chance de rencontrer des personnalités informées et passionnantes, qui ont guidé nos réflexions et les ont nourries d'exemples très concrets, au premier rang desquelles notre tutrice, Manuelle Gautrand.

Notre propos se déploie en deux étapes : un premier temps de diagnostic permettra d'identifier les freins et les leviers. La seconde partie présentera des propositions d'actions.



Jardins REcyclerie – ancienne gare Ornano

I. DIAGNOSTIC

Les personnes rencontrées, les documents rassemblés parlent de prime abord de la difficulté de trouver de nouveaux usagers au patrimoine délaissé. Ces freins, pointés systématiquement, nous ont semblé le marqueur de préjugés propres à ces bâtiments. Leur trouver une nouvelle vie, des utilisations renouvelées, ne fait pas consensus.

Parmi les arguments mis en avant le plus régulièrement pour confirmer l'appréhension complexe du sujet, arrive le plus souvent celui du coût : coût de la rénovation, coût de la mise aux normes de sécurité et d'accessibilité, coût des entreprises agréées pour intervenir sur les bâtiments protégés, coût social aussi, parfois, d'un renouveau pas toujours immédiatement apprécié par le voisinage, les habitants, les associations de protection du patrimoine. Au-delà de ce coût immédiat, construire dans un bâtiment ancien, à requalifier, semble a priori plus cher que construire du neuf, moins valorisé aussi ("le geste architectural") sans que les outils de soutien actuellement en place puissent permettre d'équilibrer facilement un modèle économique fondé sur la recherche de valeur monétaire.



Commande photographique d'Arthur Crestani (pilotee par Manifesto) sur l'histoire des anciens Laboratoires Eclair à Epinay-sur-Seine pour accompagner la réflexion de la Ville et Plaine Commune quant à leur réhabilitation

« Le secteur immobilier marchand [...] doit apprendre à se remettre en cause et à se renouveler. Aujourd'hui, la valeur économique d'un projet est mal quantifiée [...] : elle est quantifiée au premier degré, de manière filtrée et jamais suffisamment transversale, ni suffisamment sur le long terme. »
Manuelle Gautrand

Ce rapprochement entre construction neuve et réhabilitation est d'autant plus difficile à appréhender et à dépasser que les filières de la construction neuve et de la réhabilitation sont fortement dissociées. Les interlocuteurs en appui des porteurs de projet ne sont donc pas les mêmes, alors que les décideurs en charge de ces projets ne disposent pas toujours des outils analytiques leur permettant d'effectuer par eux-mêmes cette analyse.

La seconde difficulté pointée concerne l'accumulation normative à laquelle doit faire face le promoteur ou l'autorité publique chargée de la réhabilitation du bâti.

Toute fermeture de bâtiment entraîne son déclassement en tant que lieu recevant du public et le besoin, pour une réouverture, même rapide, d'une remise aux normes les plus actuelles.

A cela s'ajoute une organisation administrative parfois complexe, tant dans les autorisations à demander que dans les appuis potentiels à rechercher.

« Comparativement aux autres pays européens, [notre] pléthore de réglementation nuit à la qualité architecturale au sens large (écologique, humaine, fonctionnelle, d'adaptabilité et de mutabilité). Nous sommes arrivés à une limite. » Manuelle Gautrand

Tous ces éléments rendent difficile l'invention de nouveaux usages et la recherche heuristique de solutions n'est pas toujours mobilisable. De fait, les équipes « projet », les organisations en place ne sont pas correctement rémunérées sur cette thématique.

Néanmoins, le patrimoine ancien délaissé continue à donner envie et plusieurs acteurs cherchent à dépasser ces freins en faisant preuve d'une créativité, d'une inventivité décuplée par l'attachement que peut susciter un bâtiment ancien.



Ouverture d'ateliers d'artistes temporaires au grand public à l'Orfèvrerie (Manifesto) dans l'ancienne usine Christofle à Saint-Denis

Si les normes bien comprises sont intégrées en amont, elles peuvent être des moyens d'agir pour un projet collectif autour d'usages mixtes, publics et privés, partagés, hybridés. Des acteurs existent pour accompagner la prise de risque et les ressorts économiques de moyen terme, notamment touristiques, sont mis en avant.

Dans l'intervalle, les occupations temporaires permettent de répondre à des besoins immédiats d'usage détourné, de valorisation, d'expérimentation et s'intègrent dans un mode d'aménagement du territoire plus durable, sans extension urbaine, en requalification des bâtis existants. Par ailleurs, ces lieux sont générateurs d'attrait intergénérationnel en raison du lien affectif construit dans le temps avec les habitants. Nous nous sommes appuyées sur ces forces pour déterminer des préconisations permettant une facilitation de ces projets.

II. PRECONISATIONS

La mutation d'un patrimoine bâti délaissé n'est pas un acte neutre et peut avoir une incidence majeure sur un territoire. Pour que cette transformation lui soit profitable, il est aujourd'hui nécessaire d'agir et d'anticiper ce parcours dès l'amont du projet et jusqu'à son aboutissement. Plusieurs champs d'intervention s'imposent.

ENCOURAGER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Un projet de mutation d'un bien immobilier vacant mobilise de facto une diversité d'acteurs : administratifs et politiques, publics et privés, usagers et riverains, sans compter un ensemble de collectivités... Il nécessite l'expertise et l'intervention de plusieurs services de ces différentes entités : culture, démocratie, patrimoine, économie, urbanisme, technique... Un seul dossier peut concerner un grand nombre d'acteurs, ceux impliqués dans son évolution comme ceux qui ignorent encore son existence et pourtant devront y apporter une expertise.

Renforcer les collaborations entre les administrations

Compte tenu de l'ampleur du sujet, il paraît aujourd'hui nécessaire d'envisager globalement le territoire à investir par la culture et de légitimer, ou d'instituer, au sein des collectivités, un service ou une compétence qui puisse remplir ces fonctions. Son rôle permettrait à la fois de centraliser des informations déterminantes pour l'avenir du projet, de garantir la cohésion des services et de faciliter la discussion autour du sujet. Cela éviterait les effets de méconnaissance, voire de rivalité, qui peuvent nuire à la réalisation d'un projet et considérablement le ralentir; il est souhaitable d'associer en amont l'ensemble de ces interlocuteurs à une réflexion collective.

De nombreuses villes ont un patrimoine bâti conséquent à propos duquel les projets fleurissent dans des services différents au sein des collectivités et des DRAC, adossés à des dispositifs qui ne sont pas connectés entre eux.



Projet de réhabilitation de l'ancien Couvent de la Visitation du Puy-en-Velay dans le cadre de Réinventer le Patrimoine

Pour permettre l'articulation de ces politiques urbanistiques, patrimoniales et culturelles, il faudrait que les villes organisent des réunions transversales. Il s'agit par exemple pour la planification urbaine de communiquer au service culture, informé des besoins des acteurs culturels locaux, les bâtis disponibles (ex : recensement du patrimoine bâti disponible possédé par la ville de Lille en 2018, dans la perspective d'y installer des ateliers ou résidences d'artistes). Les DRAC devraient disposer d'un lieu de rencontre entre les pôles Patrimoine, Création et Action culturelle et territoriale pour mettre en commun les questions du bâti et celles des contenus culturels.



Projet de réhabilitation de la Ferme Nord de Zuydcoote dans le cadre de Réinventer le Patrimoine

On pourrait imaginer des comités transversaux où les projets qui allient patrimoine disponible et projets culturels seraient discutés régulièrement, voire une bonification du taux de subventions dans le cas d'un projet partagé. Les architectes des Bâtiments de France sont souvent les premiers informés, par leur proximité avec les élus locaux et les acteurs opérationnels de terrain, des emprises bâties délaissées et des opportunités de reconversion. Autre possibilité : certains conseillers seraient les vecteurs transversaux de ces projets.

Exemple : en DRAC Occitanie, un conseiller patrimoine documentaire, au départ lié au service du livre et de la lecture, est chargé des projets transversaux et des relations avec le pôle Patrimoine (VPAH, Centres culturels de rencontres, dispositif bourgs-centres ou petites centralités).

Il peut ainsi participer en préfecture à des réunions dans lesquelles émergent des projets mixant patrimoine, revitalisation des centres-villes, animation culturelle des territoires labellisés, VPAH).

On peut citer les préconisations d'Yves DAUGE qui, dans son rapport « Plan National en faveur des nouveaux espaces protégés », met l'accent sur « les alliances » entre différentes administrations et corps de métiers permettant ainsi de défendre des projets à plusieurs échelles.

« La nécessité de renforcer les collaborations entre administrations [...] est fondamentale. Mais j'ajouterai à cela le rôle qui reste central du politique, et bien souvent du maire. Or dans des villes moyennes, les maires sont souvent peu formés à encourager de tels projets, voire même à les imaginer tout simplement [...]. Pourrait-on imaginer une formation pour ces maires ? » Manuelle Gautrand

Leviers opérationnels pour le ministère de la Culture

- Mieux accompagner les collectivités dans le repérage des bâtiments à conserver au regard des enjeux patrimoniaux et encadrer les conditions de leurs mutations dans les documents de planification (plan locaux d'urbanisme, rédaction d'orientation d'aménagement programmation...).
- Encourager les collectivités à mettre en place une cartographie du bâti disponible sur laquelle pourrait s'appuyer une stratégie d'aménagement culturel du territoire.
- Développer au sein des DRAC des instances départementales d'examen des projets pour favoriser la transversalité entre les pôles patrimoine, création et action culturelle.
- Apporter de la cohérence face à la multiplication de projets « concurrents » (ex : Fabriques de territoire, Réinventer le patrimoine, Action Coeur de ville...), d'agences et de ministères concernés.
- Intégrer dans le programme de formation du ministère des formations spécifiques aux reconversions des bâtiments patrimoniaux (tiers lieux, temps intercalaire), à destination des agents du ministère mais aussi des acteurs des collectivités locales.

Exemple : Prison Saint Michel, Hôpital de La Grave et château de la Reynerie

La métropole de Toulouse a lancé 3 projets, disjoints, sur 3 sites patrimoniaux délaissés : la Prison St Michel (pour une Cité de la Musique), l'Hôpital de La Grave (pour une Cité des Arts) et le château de la Reynerie (pour une Cité de la Danse). 3 groupes projets sont constitués, des études disjointes, des comités de pilotage réunissant parfois les mêmes partenaires mais pas toujours. A la DRAC Occitanie, ces dossiers sont d'abord arrivés par la porte d'entrée Patrimoine parce que la question de la restauration était prégnante. Seulement ensuite, et bien plus tard, ce sont posées les questions de contenus.

Une autre méthode aurait pu être mise en place partant du patrimoine disponible (la Prison, l'Hôpital, la Folie XVIIIème en zone QPV), et des besoins (urbanisme social, mise en valeur des symboles de la ville, continuité historique, manque d'espace pour l'art contemporain, rationalisation touristique des parcours muséaux) pour mettre autour de la table les services de l'urbanisme, le service en charge du label VPAH, la DRAC, l'UDAP, le CAUE, le service Culture, les associations d'habitants, et déterminer un projet global pour la Métropole. Le risque actuel pour ces opérations tient aux rythmes décalés d'avancement des projets qui finalement sont dictés par la disponibilité financière ou les impératifs du temps électoral (ce qui est déjà en partie financé par l'ANRU sera mis en œuvre opportunément plus vite que les projets sur lesquels plane une incertitude du modèle économique).



1ère photo à gauche Toulouse, Prison Saint Michel. 2ème photo à droit Toulouse, Hôpital de La Grave. 3ème photo en bas Toulouse, Château de la Reynerie 5LA Folie de la Reynerie)

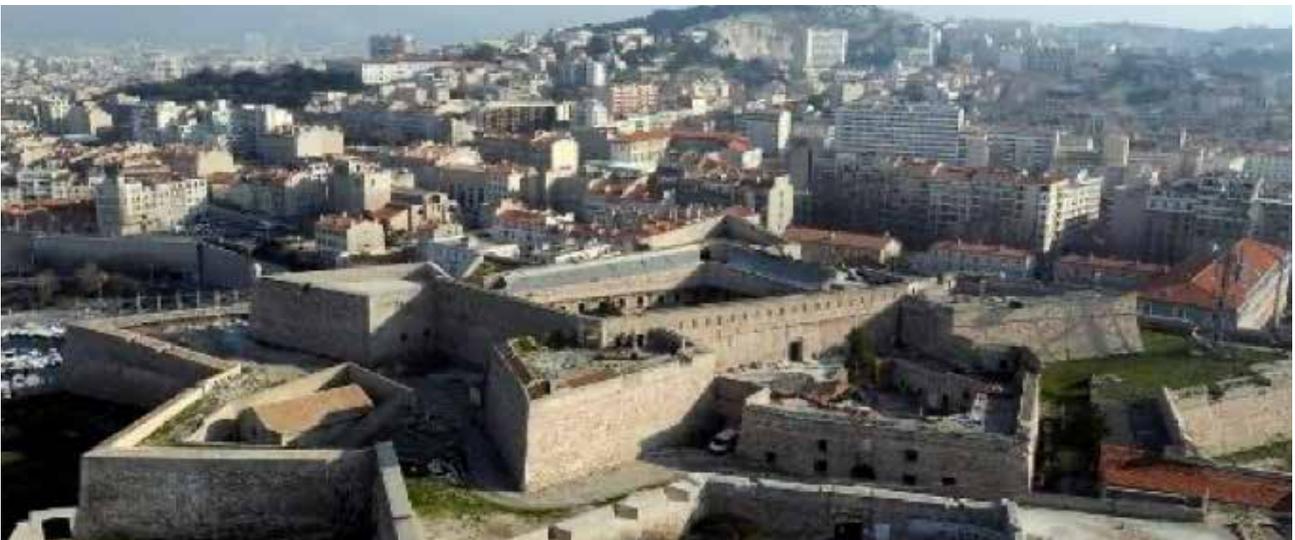
Exemple : Couvent de Blon

La municipalité a inscrit le projet de reconversion du couvent de Blon, aujourd'hui vidé de ses derniers occupants, dans sa convention « Action cœur de ville ». Dans ce cadre un atelier flash de quatre jours a été financé par la Banque des Territoires pour faire appel à un bureau d'étude pré-opérationnel, qui a mis l'ensemble des acteurs (institutionnels, mais aussi des investisseurs privés) autour de la table pour imaginer collectivement l'avenir de cet ensemble bâti en partageant les enjeux de chacun. Le bureau d'étude a ensuite rédigé une synthèse comprenant plusieurs scénarios, qui représente une aide précieuse et argumentée à la décision à destination des élus.

RECONNAITRE ET S'APPUYER SUR L'INGENIERIE URBAINE ET CULTURELLE

Par ailleurs, si cette compétence reste à affirmer au sein de certaines institutions, elle s'est considérablement développée chez des professionnels capables aujourd'hui de répondre à des problématiques d'évolution de patrimoine autant que de territoire. Professionnels avertis, ils peuvent assumer des démarches complexes sur les moyen et long termes.

Parallèlement à une structuration institutionnelle, il est plus efficace de s'appuyer sur les compétences de « facilitateurs indépendants » qui, fins connaisseurs des procédures et de leurs conséquences, peuvent prendre en charge la conduite de projet, donner des conseils stratégiques, ou encore assumer l'organisation d'un appel à candidatures.



Ouverture et activation culturelle de la Citadelle Miollis, ancien site militaire à Ajaccio, par Manifesto pour la SPL Ametarra en lien avec le plan Action Cœur de ville

Dans cette dynamique, des acteurs émergents en prise avec les champs de l'économie sociale et solidaire ou de l'éco-citoyenneté ont aguerri leur savoir-faire et leur compétence au contact d'abord timide, et souvent par nécessité, de projets d'occupation temporaire (ex : couvent des Clarisses à Roubaix), puis à la demande d'entreprises ou de collectivités, allant jusqu'à gérer des projets de transition, voire de redynamisation d'un territoire (ex : Manifesto).

Ces nouveaux acteurs, que l'on pourrait presque qualifier « d'accompagnateurs du changement culturel », réunissent des compétences différentes - architecte, designer, entrepreneur culturel, artiste, urbaniste... - leur permettant ainsi d'agir pour une plus grande lisibilité d'un territoire.

Cette prestation, généralement prise en charge par le propriétaire d'un bien immobilier, doit pouvoir l'être à défaut par la (les) collectivité(s) publique(s) qui porte(nt) le projet de redynamisation. A titre de comparaison, le dispositif Action Cœur de Ville finance un Chef de projet (porté par l'Agence nationale de l'habitat) dont l'apport est généralement plus grand lorsqu'il est externe à la collectivité.

« Les architectes ne sont également parfois pas assez sollicités : la formation d'architecte ne mène pas uniquement à devenir « praticien ». Certains d'entre eux travaillent auprès de mairies et d'élus. Pour ma part, j'ai pu constater dans ce cas que leur apport est souvent exceptionnel, de par leur vision du territoire et de la ville, de par souvent aussi leur expérience en parallèle en tant que praticien « partiel » : ils développent ainsi un regard très transversal. Aux côtés du politique, ils peuvent former ce binôme complémentaire. » Manuelle Gautrand.



Projet de reconversion des anciens laboratoires IBM (architecture Marcel Breuer) à la Gaude en programme mixte logements/activités/résidences/loisirs piloté par Altea Cogedim, accompagné d'un parcours d'interprétation (Manifesto)

Leviers opérationnels pour le ministère de la Culture

- Faciliter l'émergence et la reconnaissance des acteurs culturels comme accompagnateurs des collectivités en phase pré-opérationnelle des projets,
- Donner une place plus importante au Ministère de la Culture au cœur de l'élaboration des politiques et programmes nationaux liés à l'aménagement du territoire,
- Faciliter l'identification des interlocuteurs nationaux

Exemple : La marche des Capucins

En 2009, l'État et Brest Métropole ont signé le protocole de cession du Plateau des Capucins. Au cœur d'une ville reconstruite et en plein renouveau urbain, il s'agit de créer, dans l'ancienne emprise des ateliers de construction navale, un quartier de centre ville sur 16 hectares. Un quartier vivant, innovant et inscrit dans une logique de développement durable.

Les Ateliers, espace de 25 000 m², accueilleront autour d'un espace central de rencontre et d'animation, en plus de commerces, services et de restaurants, des équipements culturels, comme le Centre National des Arts de la Rue Le Fourneau mais également la Médiathèque de Brest, un cinéma ainsi qu'un espace de connaissance scientifique.

Afin d'accompagner cette transition d'un lieu fermé, secret, vers un nouveau quartier incluant des logements, des bureaux, mais aussi une immense place couverte reliée à des équipements, la métropole de Brest a lancé un marché d'accompagnement du projet auprès des habitants. Celui-ci a été remporté par le centre national des arts de la rue et de l'espace public, Le Fourneau, en partenariat avec le centre d'art d'intérêt national Passerelle.

Ces deux acteurs ont opéré, sur plusieurs années et en s'appuyant sur des artistes, une appropriation progressive des lieux par les Brestoïses (« la marche des Capucins ») par le biais de temps symboliques, de concertation, de moments artistiques, de participation à la création des mobiliers du lieu.



« La marche des Capucins », concertation, créations artistiques, participation à la création des mobiliers du lieu

Exemple : Franck Buffeteau, architecte, urbaniste et metteur en scène a créé « Entrelieux », une structure spécialisée dans l'identification participative des spécificités d'un territoire et dans la mise en place de stratégie et de prospective de développement.

La découverte commune de la cité et la fabrication des récits collectifs qu'elle engendre constituent une démarche participative, qui doit permettre un changement harmonieux, adopté par tous. Elle nécessite la participation active des habitants, futurs utilisateurs du projet d'urbanisme. La pratique de la mise en scène permet d'impulser de nouvelles formes de révélation des enjeux et d'intégrer le citoyen dans les phases d'émergences collectives des fondements du projet.

Le résultat de ce travail collectif sert ensuite aussi bien à alimenter l'élaboration des documents de planification, qu'à travailler en amont sur un projet d'aménagement. C'est sur la base de cette démarche que l'association des Petites Cités de Caractère développe un outil méthodologique à destination des villes qui seront retenues dans le programme « Petites villes de demain ».



Franck Buffeteau, « Entrelieux », ateliers de mise en scène et de création de récits collectifs pour une meilleure appropriation des évolutions des territoires

INVESTIR LE TEMPS INTERCALAIRE

Qu'il soit de moins ou de plus d'un an, le temps intercalaire, est précieux notamment dans des contextes de densité urbaine comme de désertification, de tensions sociales ou économiques. Ainsi, l'occupation dite temporaire est en plein développement.

« Questionner, remodeler, voire parfois stopper la notion de « propriété », accepter d'occuper un lieu sans en être propriétaire, de manière temporaire donc : on ne fait que « passer ». Dans certains pays la notion de propriété existe moins : on peut habiter ou vivre dans un lieu, en en ayant la jouissance mais pas la propriété : cela rendrait les occupations plus « légères » et faciles à mettre en place. » Manuelle Gautrand

Lorsque le projet futur est connu, l'occupation transitoire permet de tester et de préfigurer les usages à venir. Ce continuum temporel peut démarrer encore plus tôt, via des opérations événementielles permettant de tester la capacité d'un bâtiment délaissé à accueillir de nouveaux usages, temporaires ou durables. En ce sens, les pouvoirs publics peuvent être moteurs en encourageant les institutions culturelles et festivals locaux à investir ces lieux stratégiques de manière éphémère. Exposition d'art contemporain, spectacle, foire d'artisans, etc. sont autant de moments de convivialité et d'expérience qui peuvent permettre d'éprouver l'intérêt du public comme les possibilités techniques du site.

Le temps intercalaire est aussi l'occasion pour une collectivité d'impulser des projets d'appropriation par les habitants et de fédérer des énergies. Un projet même modeste qui permet de réactiver des réseaux et des repères dans la ville peut être salutaire : réouverture d'une salle polyvalente, aménagement de préaux ou de kiosques à musique revisités, etc. Ces projets qui ne nécessitent pas toujours une grande ingénierie, ont en revanche besoin d'une rapidité d'exécution facilitant l'accès au site. C'est là que la machine administrative se bloque. Le temps de traitement des demandes administratives n'est souvent pas adapté au rythme de l'occupation temporaire : la perspective de « perdre » 3 mois sur une occupation de 9 mois peut suffire à faire abandonner le projet.

Leviers opérationnels pour le ministère de la Culture

– Jouer un rôle d'incitateur pour l'investissement du temps intercalaire

Exemple : POUISH, le 1er incubateur d'artistes dans une ancienne tour de bureaux vacants

POUSH prend place dans un immeuble de grande hauteur construit dans les années 1970 à la Porte Pouchet (Clichy) et administré aujourd'hui par Sogelym Dixence, durant une période de vacance avant des travaux de réhabilitation. Après avoir été le siège d'activités tertiaires, cette silhouette carrée qui domine le périphérique vit une nouvelle page de son histoire en accueillant temporairement, sous ses faux-plafonds, près de 170 d'artistes.



POUSH, incubateur temporaire d'artistes (Manifesto) dans un ancien immeuble de bureaux à Clichy - @crédit Philippe Billard

Forte de son expérience à l'Orfèvrerie (Saint-Denis), où Manifesto a orchestré une occupation temporaire par 80 artistes de l'automne 2018 à l'été 2019, l'agence d'ingénierie culturelle a ouvert dans cet immeuble un lieu novateur dédié à la création contemporaine jusqu'à l'été 2021 : POUISH, le 1er « incubateur d'artistes ».

Les objectifs sont multiples : activer la mutation de ce bâtiment délaissé en investissant le temps intercalaire, amorcer la requalification du quartier pour la ville de Clichy et soutenir la création contemporaine en offrant un tremplin aux artistes.

Telle une « Factory », POUISH rassemble une sélection de 170 artistes confirmés ou émergents, multipliant entre eux collaborations, envies et projets.

Plasticiens, designers, curateurs et autres créateurs s'installent en solo, en colocation ou via des collectifs dans des espaces allant de 15 à 130m². Sélectionnés sur appel à candidatures, les artistes bénéficient d'ateliers de travail à des tarifs accessibles (11 à 14€/m²/mois), favorisant ainsi leur maintien dans le Grand Paris, ainsi qu'un accompagnement – tant artistique que juridique et administratif – facilitant leurs projets et leur développement.

Lieu de travail et de création avant tout, POUISH se tourne également vers le grand public et le territoire dans lequel il s'inscrit, dans le respect des contraintes que lui impose ce bâtiment relevant du Code du travail. Expositions, portes ouvertes, événements... POUISH invite et suscite les projets artistiques : les résidents ont spontanément lancé une radio française libre (menée par Jack Rothert Garcia) et initié une démarche artistique réunissant une trentaine d'entre eux autour d'entraînements de boxe. Les commerces locaux et riverains ont marqué un accueil très positif aux artistes, des projets naissent avec des lycéens et associations du quartier, etc.

Porté par une initiative privée dans un bâtiment appartenant à un promoteur immobilier, POUISH est administré par Manifesto de manière autonome, selon un modèle économique qui équilibre les coûts de fonctionnement (personnel, entretien, charges, etc.) avec les recettes issues des contributions payées par les artistes, des privatisations ponctuelles d'espaces par des entreprises et à terme, de subventions publiques (le statut actuel de Manifesto, SAS, ne permet pas encore cette agilité). Rapidement, des liens ont été tissés par Manifesto avec la Ville de Clichy et d'autres collectivités publiques, désormais désireuses de soutenir les ambitions, le développement et la programmation artistique de l'incubateur. Plusieurs partenariats sont également à l'étude, aussi bien du côté de mécènes privés que d'institutions culturelles et écoles d'art publiques.

Soucieux de l'empreinte créative et humaine laissée à Clichy par la présence temporaire de POUISH, Manifesto est par ailleurs à la recherche d'un nouveau lieu pour accueillir tout ou partie de cet incubateur d'artistes après l'été 2021.



POUSH, incubateur temporaire d'artistes (Manifesto) dans un ancien immeuble de bureaux à Clichy – visite d'un atelier - @crédit Philippe Billard



POUSH, incubateur temporaire d'artistes (Manifesto) dans un ancien immeuble de bureaux à Clichy - @crédit Philippe Billard

RENFORCER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Trop régulièrement, il est attendu de gestionnaires privés de s'engager sur l'exploitation temporaire de sites vacants malgré des connaissances partielles sur les conditions sanitaires et techniques des bâtiments. La prise de risque serait bien plus maîtrisée si, en l'absence d'informations précises et à jour, un diagnostic technique était financé par le propriétaire du bien immobilier, à défaut par la (les) collectivité(s) publique(s) qui porte(nt) le projet de redynamisation.

Plus encore, selon la nature de chaque projet, une subvention permettrait d'alléger ponctuellement le frein économique d'investissement pour entrer dans les lieux (ex : travaux de sécurisation, accessibilité, remise aux normes électriques, incendie, dépollution...) lorsque la durée d'occupation temporaire ne permet pas de l'amortir. Lorsque le projet futur est connu, ces travaux sont idéalement pensés de manière adaptée, évolutive ou réversible.



Odyssee Pleyel, projet de tiers-lieu piloté par EDF (architecture Jakob+MacFarlane) dans l'ancien Hall de décufrage Pleyel à Saint-Denis

Leviers opérationnels pour le ministère de la Culture

- Encourager les collectivités à mettre en place une cartographie du bâti disponible sur laquelle pourrait s'appuyer une stratégie d'aménagement culturel du territoire
- Clarifier et renforcer le modèle économique des reconversions patrimoniales
- Encourager les acteurs publics à assurer les dépenses techniques de survie et de diagnostic des bâtiments avant même la définition des projets.

Il doit être intégré par les différents acteurs que les nouveaux usages qui réinvestissent le bâti délaissé ne peuvent que rarement assurer leur propre financement et celui du projet de mutation immobilière. Rares sont les situations où cet objectif économique s'équilibre en effet avec une ambition première de revitalisation sociale et/ou culturelle.

De manière pragmatique, les porteurs de projets tendent alors à s'appuyer sur des programmes mixtes de reconversion (ex : logement, bureaux, commerces), dont les occupants les plus lucratifs portent une majeure partie de l'investissement, voire participent au fonctionnement des activités culturelles. Les modèles économiques qui privilégient le partenariat et la complémentarité sont favorisés. On distingue ainsi les fonctions (service, fabrication, vente) et les usages (accueil des publics, vie sur site, travail sur site). Chaque parcelle a sa forme de rentabilité, faible ou haute, qui vient compenser les autres. Pour autant, outre un bâtiment dans un état relativement qualitatif et un emplacement attractif, cela repose sur la capacité à convaincre des promoteurs et bailleurs sensibles à la dimension créative et sociétale de leur projet immobilier.

La mise en œuvre du projet est nettement facilitée lorsqu'elle est soutenue par une attente claire des décideurs locaux.

« Il faut commencer à changer les modes de calcul sur la rentabilité d'un projet et prendre enfin en compte l'échelle macro, et non celle uniquement du projet lui-même : quel impact sur le quartier, la ville ? En termes de flux, d'attractivité, de modifications profondes des usages, bien au-delà du bâtiment lui-même. Également, les données sensibles du projet : la qualité de vie qu'il va générer, sa beauté. Enfin, le long terme, c'est à dire les conséquences de ce projet sur l'avenir, par un effet « boule de neige ». Manuelle Gautrand

En revanche, si le bâtiment concerné n'intéresse pas le secteur immobilier marchand, les porteurs de projets ont souvent besoin d'un accompagnement économique public, par exemple via le rachat, l'aménagement puis la mise à disposition, un bail emphytéotique ou la revente à un montant symbolique du site. Sur le modèle de la récente SCA foncière solidaire Villages Vivants, les acteurs publics pourraient également soutenir l'émergence de foncière(s) dédiée(s) à la revitalisation du patrimoine bâti laissé à destination des acteurs de l'économie sociale et solidaire et de la culture.

Pragmatiquement, pour favoriser l'émergence de projets dans des patrimoines délaissés, les acteurs publics, qu'ils soient territoriaux ou nationaux, doivent s'engager, avant même la définition fine d'un projet, à prendre en charge directement un certain nombre de dépenses qui vont garantir la survie du bâtiment et rendre ensuite possible sa reconversion : chantiers de clos et couverts, diagnostics techniques, dépollution, mise aux normes sécurité incendie, etc.

A cet égard, on peut s'interroger sur l'impact que pourra avoir le plan de relance de 2 milliards d'euros en faveur de la culture annoncé début septembre par le ministère de la Culture. En effet, si celui-ci comporte un volet patrimoine particulièrement significatif, il est principalement axé sur des mesures de restauration des monuments historiques, avec un évident souhait de soutien des entreprises intervenant sur ce secteur. Ce n'est donc pas d'abord une aide qui va permettre de subventionner directement les acteurs engagés dans la reconversion patrimoniale. Toutefois, les restaurations que vont permettre ces importants fonds pourront à terme contribuer à la remise en état de patrimoines aujourd'hui délaissés et précéder une dynamique d'appel à projets pour de nouveaux usages.

De la même façon, l'investissement du temps intercalaire évoqué précédemment par des projets relevant de l'urbanisme temporaire ou transitoire, soutenus par les pouvoirs publics, participe à la revalorisation d'un patrimoine délaissé et peut ainsi amorcer un changement d'image du lieu plus favorable à l'émergence d'une nouvelle identité.

Parallèlement, parce que les fonctions évoluent, l'état est parfois amené à se désengager de certains bâtiments (casernes, prisons, bâtiments administratifs, etc.), qui sont souvent d'une très grande taille et donc difficile à reconvertir. Il faut par conséquent que les services de l'état, dès qu'une décision de libération d'un bâtiment public est prise, s'engagent obligatoirement dans la réflexion sur son devenir, en lien avec les partenaires locaux. Cette impulsion étatique pourrait permettre d'éviter la dégradation de certains patrimoines et donner le poids politique pour une dynamique de reconversion.

Exemple : le château de Jossigny

La question de la recherche de nouveaux usages pour un bâtiment patrimonial peut aussi concerner des monuments faisant partie d'un établissement public, comme c'est le cas par exemple du château de Jossigny, intégré au Centre des monuments nationaux. Ce château du XVIII^e siècle, situé en Seine et Marne, a rejoint par legs le réseau centenaire.

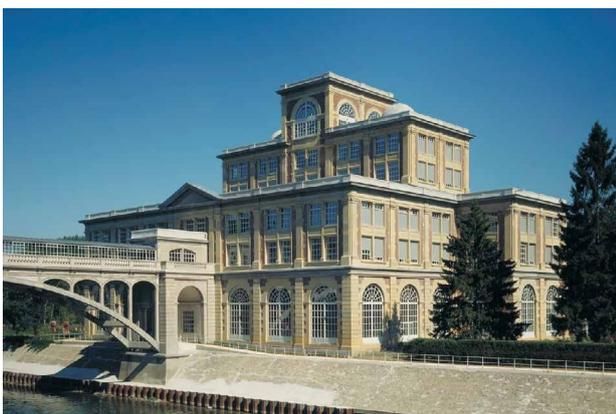


Intérieur, château de Jossigny

Compte tenu de l'attractivité touristique limitée du territoire et des moyens forcément limités de l'établissement, ce monument n'est actuellement ouvert au public que dans le cadre de manifestations culturelles ponctuelles, en lien avec les collectivités locales. Soucieux de forger de nouveaux usages pour le château, le CMN a procédé à un appel à projets en 2019, afin d'identifier un projet innovant articulant volets économique, culturel et développement durable. Malgré l'intérêt manifesté par une entreprise de l'hôtellerie, cet appel à projets n'a pas permis de faire émerger un projet économiquement suffisamment solide. L'établissement réfléchit actuellement à un autre projet autour des métiers d'art, en lien avec les acteurs du territoire.

DIVERSIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT

Même si nombre d'initiatives essaient de trouver leur équilibre économique, les projets de mutation de patrimoine bâti pâtissent de la complexité des sources de financement disponibles, qu'elles soient locales, nationales, européennes ou internationales, venant d'administrations culturelles ou bien d'autres (ex : crédits d'urbanisme, territoires ruraux, développement durable, tourisme, fiscalité via le mécénat, appel à projets, etc.). L'élaboration d'un outil regroupant et expliquant les aides publiques existantes serait d'une grande utilité pour les porteurs de projets.



Projet de démarche d'urbanisme transitoire pilotée par Linkcity dans l'ancienne Chocolaterie Menier à Noisiel

Il s'agit également d'encourager l'application du mécénat à des projets de ce type. Pour rappel, les dispositions de l'article 238 bis du CGI visent expressément les œuvres ou organismes d'intérêt général (i.e. si l'activité n'est pas lucrative, la gestion est désintéressée et l'organisme fonctionne au profit de l'intérêt général), ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises.



REcyclerie intérieur – ancienne gare Ornano

Ainsi, deux leviers pourraient être convoqués. D'une part, reconnaître explicitement comme un caractère éligible à des financements publics et/ou aux dispositifs de mécénat la reconversion d'un bâtiment délaissé au profit d'un projet de revitalisation sociale et/ou culturelle, couplé à la préservation du bâti concerné. La création d'une forme de label/certification ne serait-elle pas pertinente ? D'autre part, élargir les organismes bénéficiaires aux entreprises à mission (loi Pacte) et/ou favoriser des montages permettant un partenariat entre une entreprise/association avec une activité lucrative et un organisme public alors bénéficiaire des dons.

La Caisse des dépôts dont une des fonctions est l'accompagnement de projets immobiliers, pourrait aider à la lisibilité de fonds de soutien et des organismes financiers du champ de l'ESS (Novess, Inco etc..) pouvant devenir de véritables partenaires d'opérations de reconversion ou de réhabilitation du bâti délaissé à différentes échelles. Comme il est aussi important de rendre lisible les modèles économiques qui fonctionnent. Les tiers lieux qui se structurent autour d'une économie du type CHR (Café Hôtel Restaurant) lorsqu'ils investissent le patrimoine délaissé avec un cahier des charges clairs, proposent des alternatives aux lieux culturels de proximité. La réhabilitation des gares de la petite ceinture de Paris en est un exemple.

Leviers opérationnels pour le ministère de la Culture

- Création d'un label pour les projets de reconversion de bâti existant, au service d'un intérêt public afin de faciliter la convergence des financements.
- Synthèse par le ministère de la culture d'un guide répertoriant les différentes aides publiques pouvant être sollicitées pour un projet de reconversion patrimoniale.
- Générer du flux par des programmes publics.

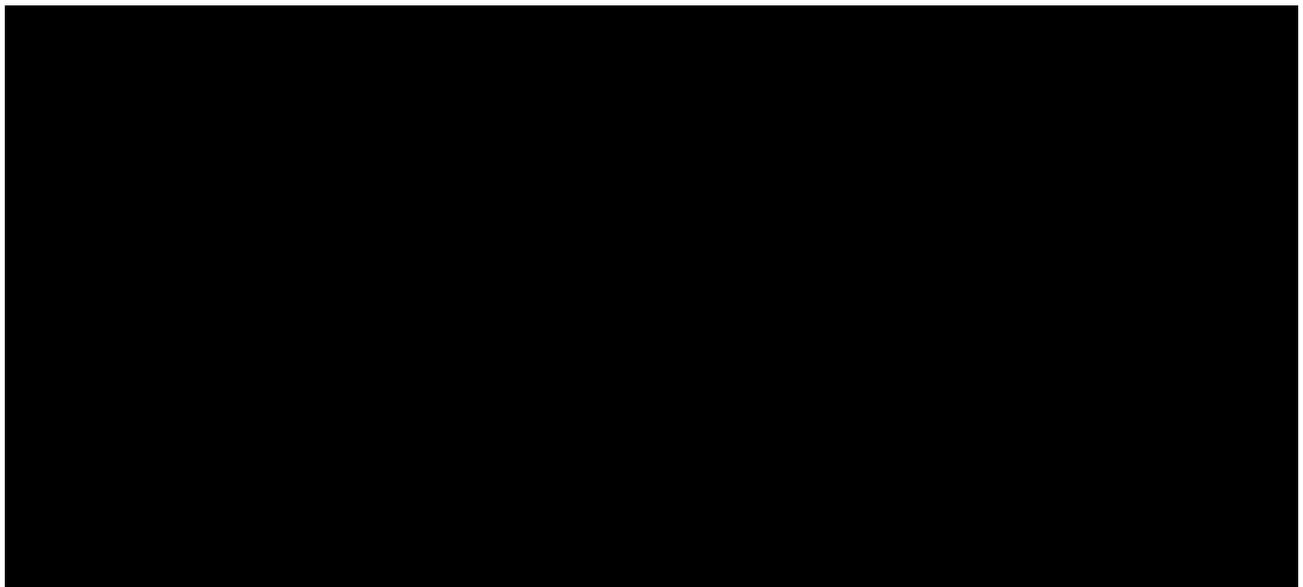
ACCOMPAGNER LES PORTEURS DE PROJET

Pour les porteurs de projets privés, investir dans un projet de reconversion ou de transformation d'un bâtiment existant peut présenter une plus grande prise de risque, et donc un frein, par comparaison avec la construction de bâtiments neufs.

Ce risque réside d'une part dans les incertitudes liées à l'état du bâtiment (pathologies structurelles, présence de plomb ou d'amiante, mise aux normes de sécurité et d'accessibilité, etc.) qui peuvent générer une possible majoration du coût des travaux à entreprendre, et d'autre part, dans la capacité à optimiser les atouts du bâti existant pour projeter un nouvel usage adapté au mieux à ses caractéristiques architecturales et ainsi diminuer les coûts de transformation.

Afin d'encourager et de mobiliser l'investissement privé pour la conservation et la reconversion d'un bâtiment existant, répondant aux enjeux patrimoniaux, sociaux, mais aussi écologiques, les pouvoirs publics ont à leur disposition plusieurs leviers d'intervention pour compenser cette prise de risque et améliorer l'équilibre budgétaire d'une opération de reconversion. Cet aspect est d'autant plus nécessaire suite à la crise sanitaire qui requestionne le modèle économique des acteurs du tourisme, aujourd'hui grandement fragilisés.

Si la réalisation d'études visant à améliorer la connaissance de l'état du bâti en amont du projet offre de meilleures garanties aux investisseurs privés pour sécuriser la part du budget travaux, elles peuvent être difficiles à mener par les pouvoirs publics à la fois pour des raisons administratives et financières. Les pouvoirs publics peuvent cependant agir sur l'équilibre budgétaire en favorisant l'implantation de programmes publics (équipements culturels, services publics, etc.) au sein de patrimoines délaissés. Ce choix politique présente l'avantage de réduire l'apport de financements privés nécessaires pour mener à bien l'opération de reconversion, et génère aussi un flux de personnes grâce à l'usage de ces programmes publics qui augmente par effet levier la valeur des programmes (logements, commerces ou bureaux).



« Rééquilibrer l'attrait des villes, en faisant en sorte que des villes moyennes redeviennent attractives [...], pourrait se faire en mettant l'accent sur ce patrimoine oublié : le rénover et le faire revivre, l'ouvrir, le transformer en lieux avec une programmation fortement hybride pourrait attirer des jeunes qui pour le moment ne trouvent pas, dans ces villes moyennes endormies, des lieux adaptés à leurs besoins de modernité, d'échange, de flexibilité. » Manuelle Gautrand

Leviers opérationnels pour le ministère de la Culture

- Bonifier le taux de subvention des projets d'équipements culturels participant à la reconversion d'un bâtiment existant
- Financer les projets sous la maîtrise d'ouvrage des services déconcentrés, l'intervention de médiateurs extérieurs via des ateliers flash sur quelques jours et partageant la méthodologie des Ateliers des Territoires sur l'approche participative et de co-construction avec l'ensemble des acteurs, pour imaginer collectivement de nouveaux usages à des bâtiments patrimoniaux délaissés.
- Mobiliser l'expertise concertée des services déconcentrés du ministère, pour la définition d'orientations d'aménagement et de programmation (OAP) sur les emprises bâties délaissées présentant un intérêt patrimonial en cohérence avec les enjeux d'aménagement culturel du territoire afin de soutenir l'implantation de programmes culturels de façon stratégique.
- Développer systématiquement dans les contrats de ruralités Etat-collectivité locale, un volet culturel pour apporter un soutien financier complémentaire et non exclusif aux projets portant sur la réhabilitation d'emprises bâties présentant un intérêt patrimonial.

Exemple : les Centres culturels de rencontre, un label croisant le patrimoine, la création artistique et l'éducation artistique et culturelle

Il existe déjà un label qui mériterait un programme raisonné de développement. Créé en 1972 à l'initiative de cinq lieux patrimoniaux français d'exception et entré dans la loi en 2016, il a été considéré par le Ministère de la Culture comme un outil majeur de développement culturel à destination des territoires ruraux, périurbains et des villes moyennes. La Saline royale d'Arc-et-Sénans dédiée à l'architecture, la Chartreuse de Villeneuve les Avignon - Centre Nationale des écritures du spectacle ou le Prieuré de la Charité-sur-Loire devenu Cité des mots, en sont des exemples particulièrement vivants. La déconcentration de la labellisation en DRAC depuis 2019, qui aurait dû permettre une impulsion nouvelle, n'est pas accompagnée pour le moment d'un budget de développement permettant d'accroître le réseau qui comprend 23 membres en France et une vingtaine d'autres dans le monde (Portugal, Chine...). Pourtant, l'idée d'associer un bâtiment du patrimoine et un projet culturel tourné vers l'accueil de publics variés mais prioritairement des jeunes, est vertueuse et ouvre des perspectives aux collectivités locales.

A titre d'exemple, le département de l'Aude cherche depuis plusieurs années à faire de l'abbaye de Lagrasse dont elle possède une partie (l'autre est privée et consacrée) un Centre culturel de rencontre dédié à la littérature et à la pensée. Mais cela suppose aussi que la labellisation s'accompagne d'un soutien financier suffisant pour soutenir le projet porté par une association.

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES AU SERVICE DU PATRIMOINE

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est définie par la Commission Européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable. La norme ISO 26000, standard international définit le périmètre de la RSE autour de 7 questions centrales dont l'environnement, ainsi que les communautés et le développement local. La crise sanitaire a ouvert de nouvelles interrogations sur la conception des espaces, notamment de travail mais aussi d'habitation et de monstration. Jusqu'à présent par exemple, a été privilégié la notion de plateau ouvert dans les médiathèques ou les musées, pour des raisons de limitation du personnel de surveillance. Mais quand on projette de transformer une école « Jules Ferry » en centre d'art aujourd'hui, le premier geste n'est plus d'abattre immédiatement les cloisons mais de réfléchir à la distribution des espaces pour permettre les réductions de jauge ou la circulation maîtrisée des publics. Pour les entreprises, la reconversion de bâtiments délaissés dans leur projet de développement présente un atout à fort potentiel à intégrer et valoriser dans leur démarche RSE.

« Le logement s'est avéré questionné durant cette crise : il n'est que trop rarement à la hauteur de nos besoins minimums, ne sait que trop peu s'adapter à la mixité « lieu de vie », mais aussi potentiellement « lieu de travail », il est souvent trop petit, mal éclairé... Peut-être que ce réinvestissement de notre patrimoine doit donc aussi laisser une place importante au logement ? » Manuelle Gautrand

La crise sanitaire crée de surcroît de nouveaux besoins : ainsi, le développement brutal du télétravail va nécessiter le développement d'espaces de coworking, au plus près des domiciles des agents. Certains lieux patrimoniaux peuvent trouver de nouveaux usages dans ce cadre.

Leviers opérationnels pour le ministère de la Culture

- Promouvoir la RSE dans ses politiques publiques en faveur du patrimoine.
- Valoriser les opérations exemplaires.

Exemple : Le loto du patrimoine

Le vendredi 18 septembre 2020, le Président de la République, accompagné de Stéphane Bern, a lancé les Journées du Patrimoine dans une petite cité du Gers, Condom, et plus exactement à l'Hôtel de Polignac, qui a bénéficié d'une levée de fonds importante grâce au Loto du Patrimoine (325 000€), pour restaurer ce monument qui abrite une école élémentaire (depuis 1882) : le retentissement de tels événements met en valeur les efforts considérables que font l'Etat (700 000€) et les collectivités (ici la Région pour 41 500€) et les possibilités ouvertes de réhabilitation des bâtiments pour des usages adaptés. Quelle meilleure sensibilisation au patrimoine pour ces enfants de Condom qui étudient dans un bâtiment magnifique mais également fonctionnel et rénové ?

CHERCHER A RÉSOUDRE LES BLOCAGES NORMATIFS

Les blocages normatifs sont importants. Ils concernent principalement des freins administratifs et juridiques, alors que les freins culturels semblent évoluer ces cinq dernières années. Ainsi on continue moins à envisager un patrimoine bâti délaissé du point de vue de l'instance qui le gère ou l'eut à gérer, que du point de vue de ce qu'il est : un ensemble architectural, immobilier, n'ayant plus de fonction ou plus exactement ne répondant plus aux fonctions de son époque (car la fonction « délaissée » renvoie aussi à un rang ou une situation).

D'ailleurs, nombreux sont les sites qui, le temps d'une occupation temporaire, remplissent des fonctions auxquelles ils n'étaient pas destinés et sont pourtant capables de les accueillir. Les centres d'hébergement d'urgence qui sont mis en place dans des bureaux, des parkings en sont des parfaits exemples.

Il faudra enfin être vigilant pour que la pandémie actuelle ne se sédimentarise pas, comme notre pays en est trop souvent coutumier, en de nouvelles normes sanitaires qui viendraient encore complexifier une reconversion des bâtiments patrimoniaux.

« Cet allègement nécessaire des règles va de fait engendrer non seulement une bien meilleure adaptation des projets à nos besoins (remettre l'humain au cœur du dispositif, et non les réglementations !), mais également engendrer des économies significatives sur les montants de travaux. Nous sommes en période de crise, c'est donc le moment d'agir et de supprimer ce frein à la créativité, l'agilité, la souplesse. » Manuelle Gautrand

Exemple : Ecole Saint-Joseph

A Vire-Normandie, un porteur de projet privé a récemment fait l'acquisition de l'école Saint-Joseph, un bâtiment caractéristique de la Reconstruction qui présente un intérêt patrimonial dans ses dispositions architecturales et la qualité de la mise en œuvre de ses matériaux. Son projet vise à la transformation de l'ensemble des bâtiments en logements. Ce projet aujourd'hui soutenu par la collectivité et Action Logement, a conduit à la mise à l'étude par la DRAC Normandie d'une labellisation « Architecture contemporaine remarquable ». Dans le cadre de la rénovation et la transformation de cet ensemble bâti, la labellisation permettrait de s'affranchir de l'obligation de la mise aux normes thermiques, et d'étudier des solutions architecturales adaptées à ses spécificités permettant d'améliorer la performance énergétique du bâti tout en préservant son caractère et son intérêt patrimonial.



Ecole Saint-Joseph, Vire-Normandie

Leviers opérationnels pour le ministère de la Culture

- Créer un statut type ERP intermédiaire et provisoire pour l'occupation temporaire qui reconnaisse la notion de préfiguration et prenne en compte la durée de moins d'un an.
- Simplifier et accélérer les processus administratifs pour éviter la dégradation des biens immobiliers.
- Créer des passerelles entre tous les acteurs du patrimoine et de l'immobilier (bailleurs sociaux, entrepreneurs, monuments historiques, etc.).

Exemple : L'hôtel Pasteur

Le bâtiment Pasteur fait l'objet depuis 2013 d'une expérimentation politique, architecturale et sociétale qui met à l'épreuve le bâtiment par l'Usage, dans la logique de la HQH (haute qualité humaine) prônée par Patrick Bouchain. Cet usage a permis de définir la commande de réhabilitation du bâtiment. La programmation doit pouvoir continuer à « faire école » lors du chantier de réhabilitation par la place laissée à l'expérimentation.

A partir des formes successives d'appropriation autour de champs disciplinaires variés, sur la base de règles communes, d'une sécurisation des lieux a minima et d'une confiance partagée (une seule clé), il a été acté que l'Hôtel Pasteur doit pouvoir toujours continuer à accueillir l'immédiateté du besoin sur le temps long de l'expérimentation. Il doit pouvoir être le lieu de l'émergence, le lieu laboratoire qui permet de s'essayer, d'expérimenter, d'apprendre avec d'autres, de se tromper avant d'aller reproduire l'action ailleurs.

La décision de la Ville de Rennes d'implanter une école maternelle au RDC va alors seller dans l'histoire du lieu les dimensions de l'éducation et de l'enseignement, comme étant ses racines. Dans les étages se développe une autre forme d'école hors les murs, ouverte à la population toute entière.

Cela fait maintenant 5 années qu'une nouvelle valeur d'usage a été redonnée au bâtiment lui permettant d'être réhabilité dans les étages à moindre coût. En effet, voué à l'appropriation continue, il ne nécessite pas d'affecter des espaces à des usages spécifiques qui contraindraient sa programmation et empêcheraient ainsi sa réversibilité.



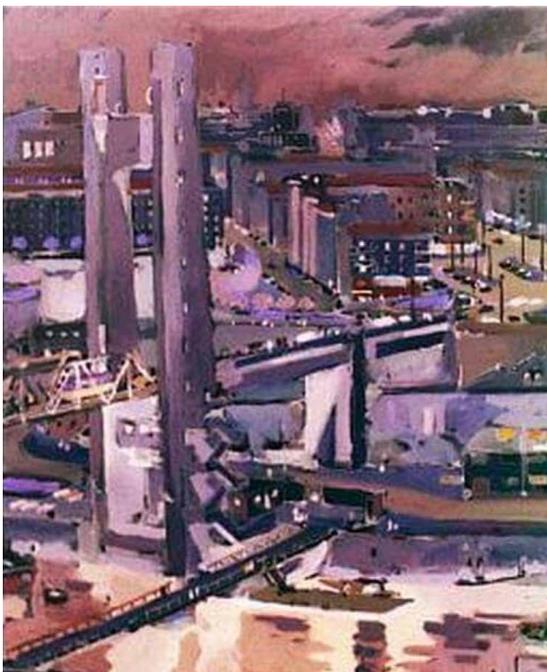
Hôtel Pasteur construit en 1888 - Rennes

DÉVELOPPER LES DISPOSITIFS D'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE DANS LES PATRIMOINES

« Il faut développer, dès le plus jeune âge, cette dimension sensible, artistique, et un amour de la « ville » et de son patrimoine : cet amour commence par apprendre à comprendre la ville, sa structuration, son histoire et son évolution, ses dimensions humaines, sociales, géographiques, culturelles... Si 70% des habitants de notre planète vivent plus ou moins déjà dans des villes, il est temps qu'ils apprennent à la comprendre pour la faire évoluer et l'adapter à nos nouveaux besoins : cela doit commencer dès le plus jeune âge, car s'il est important que la politique devienne la plus « participative » possible, encore faut-il que le citoyen soit « sachant » et armé pour pouvoir s'impliquer efficacement. » Manuelle Gautrand

S'inscrivant dans le cadre de la stratégie pluriannuelle en faveur du patrimoine, le dispositif « Une école, un chantier » invite les élèves à s'appropriier le patrimoine et son territoire, autour d'un chantier archéologique ou d'un monument historique en restauration. Articulant rencontres avec des professionnels du patrimoine, pratiques des techniques de restauration ou de conception de projet, connaissance du patrimoine et du cadre de vie, ce dispositif décline les trois piliers de l'éducation artistique et culturelle.

Exemple : l'Union Régionale des Villes d'art et d'histoire de Bretagne a fait de l'action éducative son thème de journée d'études cette année, intégrant bien cette logique d'une transmission du patrimoine, d'une éducation du regard et de l'histoire indispensables à sa préservation. Cette éducation est d'autant plus indispensable que la transmission générationnelle peut être faussée par les mauvais souvenirs conservés de ce qui est désormais un patrimoine commun (destruction/reconstruction de Brest, cités minières du Nord...).



Dessins, peintures – destruction, reconstruction de Brest, cités minières du Nord

Leviers opérationnels pour le ministère de la Culture

- Étendre l'éligibilité à ce dispositif pour tous les chantiers portant sur des bâtiments patrimoniaux.
- Faire connaître ce dispositif et communiquer sur la plate- forme contributive recensant les projets réalisés auprès des intervenants potentiels, en particulier de l'Ordre des architectes et de la Fédération des métiers d'art.
- Développer d'autres dispositifs d'EAC dans les sites patrimoniaux.
- Insérer dans les Convention de généralisation de l'EAC (CGEAC) des projets patrimoniaux dans la mesure des compétences des collectivités territoriales signataires.
- Sensibiliser et encourager les unités départementales de l'architecture et du patrimoine à la mise en œuvre de ces dispositifs dans le cadre de leur mission de promotion de la qualité architecturale, urbaine et paysagère.

Exemple du château de Villers-Cotterêts

En 2018, le Centre des monuments nationaux s'est vu confier par le président de la République la restauration du château de Villers-Cotterêts et sa transformation en une Cité internationale de la langue française.

Situé dans le département de l'Aisne, il s'agit d'une ancienne résidence royale du XVI^e siècle, où a notamment été signée par François I^{er}, en 1539, l'Ordonnance de Villers-Cotterêts, qui instaure la langue française comme langue officielle dans toutes les procédures juridiques et administratives. Ce château a connu de nombreux usages depuis sa création (casernes, dépôt de mendicité, maison de retraite et hôpital militaire). Depuis 2014, il est fermé au public en raison de son état de délabrement.



Château de Villers-Cotterêts

Outre la restauration du bâti, ce projet de Cité de la langue française s'articule autour de plusieurs enjeux majeurs :

- éveiller la curiosité autour des enjeux de la langue française et de la francophonie, par des propositions multiples : un parcours de visite dynamique sur la francophonie, des résidences permettant d'accueillir artistes, écrivains et chercheurs, un centre de formation de la langue française, un laboratoire pédagogique, un auditorium ;
- réintégrer le château et le parc dans le centre ville, la construction d'un mur d'enceinte il y a 200 ans ayant entravé cette circulation ; dans la continuité, le projet intègre un espace de services à destination des Cotterésiens ;
- ancrer le monument dans son territoire, en fédérant les acteurs locaux et en s'adressant notamment aux publics de proximité. Cet enjeu est d'autant plus stratégique que le château s'inscrit dans un environnement socio-économique difficile : les taux de chômage, d'illettrisme de pauvreté sont tous nettement plus élevés à Villers-Cotterêts que la moyenne nationale ;
- Journées européennes du Patrimoine 2020, château de Villers-Cotterêts ;

En amont de la définition finale du programme, le Centre des monuments nationaux a souhaité se doter d'un outil d'analyse original : une évaluation socio-économique du projet s'est attachée à mesurer, par une analyse coûts-bénéfices, la création de valeur collective de long terme pour l'ensemble des acteurs impactés, au regard des coûts du projet. Cette analyse se distingue d'une classique évaluation financière en ce qu'elle ne tient pas uniquement compte de la valeur financière et permet de calculer la Valeur Actualisée Nette (VAN) socio-économique du projet. Les espaces se décomposent en deux ensembles :

- les espaces historiques, organisés autour du logis royal et du Jeu de paume ont vocation à accueillir les activités culturelles à destination du public ;
- les autres espaces pourront être investis par des activités privées : hôtellerie, restauration, pépinière de start up, etc.

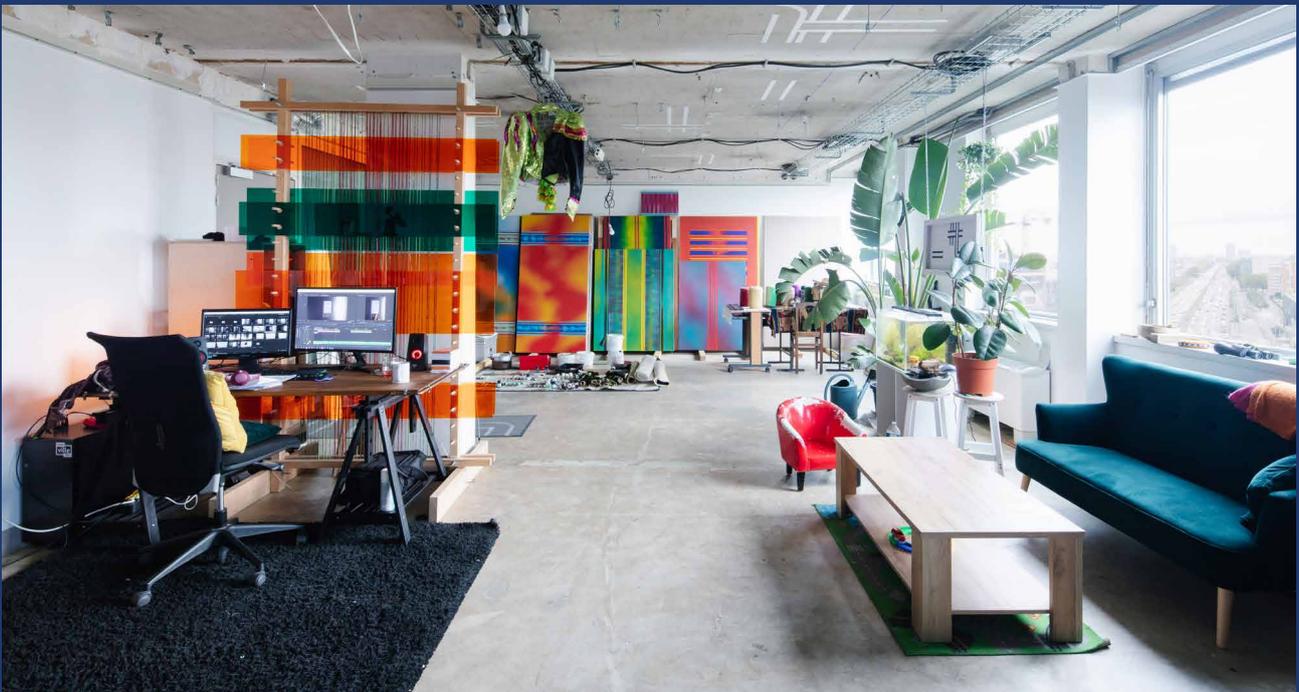
Le plan de relance annoncé par le gouvernement à l'automne 2020 comporte une subvention complémentaire importante de 100 millions d'euros aux sommes déjà provisionnées pour la mise en œuvre du projet. Cette enveloppe donne les moyens au Centre des monuments nationaux, outre la restauration et l'aménagement des parties historiques, d'engager la réparation du clos et du couvert des espaces non historiques, afin d'attirer des opérateurs privés et de favoriser la nouvelle utilisation de ces bâtiments. En effet, l'analyse prouvait que les coûts de travaux étaient trop lourds pour des opérateurs privés, particulièrement pour des investissements qui ne sont pas exempts de risques, compte tenu de la situation géographique et du caractère innovant du projet. En ce sens, ce projet de reconversion du château de Villers-Cotterêts, encore renforcé par l'apport déterminant du plan de relance, constitue une opération de mutation patrimoniale particulièrement significative, en plein coeur d'un territoire éprouvé du pays.

III. CONCLUSION

Après une année de formation au CHEC, d'expériences professionnelles nouvelles, de rencontres et de lectures, après une crise sanitaire et un plan de relance, la problématique des mutations du patrimoine délaissé nous apparaît toujours aussi centrale, tant pour la préservation du patrimoine que pour le développement culturel et la cohésion des territoires.

Ce sujet est un défi national. Il est par nature, à la croisée des enjeux de nombreux acteurs, de logiques différentes, d'interlocuteurs variés, de métiers divers. Notre conviction est que l'on doit faire avancer ces projets essentiels par une approche pragmatique, coopérative, facilitatrice, et aussi assumée, au plus près des acteurs du territoire, au service de la valorisation du patrimoine et dans une dynamique d'allègement normatif.

*Ce sujet est plus d'actualité que jamais, puisque la ville est devenue un sujet à nouveau central, accentué par la crise sanitaire : comment la rendre plus « aimable », « vivable », « inclusive », etc. La question de sa densité [...] se pose sans cesse : certains jurent que la ville va subir un processus de rejet, d'autres pensent au contraire qu'elle reste [...] le lieu de vie que l'on doit privilégier, en tout cas que l'on doit soigner - et non rejeter. Dans ce débat, le sujet des « mutations du patrimoine bâti » prend à son tour une place là aussi fondamentale : pourquoi densifier, étendre, surélever, alors que tant de lieux sont déjà là, vacants, ou trop peu occupés, ou parfois « mal occupés », disons par des fonctions qui ne sont plus les plus pertinentes, et qui devraient par conséquent évoluer ? »
Manuelle Gautrand*



POUSH, incubateur temporaire d'artistes (Manifesto) dans un ancien immeuble de bureaux à Clichy - @crédit Philippe Billard

ANNEXES

ENTRETIENS MENÉS

Delphine Aboulker, directrice adjointe de l'Ecole de Chaillot

Fanny Bannet, directrice des opérations, société Manifesto

Philippe Bélaval, président du Centre des monuments nationaux

Stéphane Bern, responsable Mission Patrimoine

Frédérique Boura, DRAC adjointe Hauts de France, ministère de la culture

Samuel Bosc, Conseiller du 1^{er} adjoint au Maire de la ville de Lyon – Délégué aux grands projets et équipements, à la prospective et à l'innovation

Bernard Cassagnet, Délégué régional Occitanie de la Fondation du patrimoine

Loïc Challier, Directeur Général – SPRE – Société pour la perception de la rémunération équitable

Florence Declaveillère, ABF Normandie puis CMH et ABF Martinique, ministère de la culture

Alice Desprez, directrice culture-animation-patrimoine, ville et métropole de Brest

Anne-Sophie Duroyon-Chavanne, Directrice Générale - Institut National des Métiers d'Art

Emmanuel Étienne, sous-directeur des monuments historiques, Direction Générale des Patrimoines

Manuelle Gautrand, architecte

Simon Givelet, collectif Zerm, couvent des Clarisses de Roubaix

Philippe Henault, inspecteur des patrimoines, ministère de la culture

Emmanuelle Lallement, anthropologue de la ville, Université Paris 8

Corinne Langlois, sous-directrice de l'architecture, de la qualité de la construction et du cadre de vie, DGPAT, Ministère de la culture

Jean-Michel Loyer Hascouet, chef du service du patrimoine, Direction Générale des Patrimoines

Marie-France Lucchini, directrice de la culture et de la communication, Toit et Joie, groupe La Poste Habitat

Henry Masson, CRMH Bretagne, ministère de la culture

Dominique Pianon, responsable investissement tourisme-loisirs-culture, Banque des territoires

Simon Piechaud, inspecteur des patrimoines, ministère de la culture

Delphine Samsoen, DRH du centre des monuments nationaux

Maud Schweblin, Responsable Formation Campus des Tiers Lieux, Sinny&Ooko

Elisabeth Taudière, directrice de Territoires Pionniers

Valérie Travier, DRAC adjointe Occitanie, ministère de la culture

Jean-Luc Vidon, directeur ICF habitat (SNCF), président AORIF (HLM Ile de France) Barbara Wolffer et Alice Tercé, direction culture et cabinet de l'adjoint à l'urbanisme, Mairie de Paris)

Et dans le cadre des interventions prévues par le cycle des hautes études de la culture

Hélène Amblès, DGA culture de la ville et agglomération de Poitiers, et Emmanuelle de Montgazon, commissaire d'exposition

Patrick Bouchain et Sophie Ricard, architectes urbanistes

Juliette Bompont, directrice de Mains d'œuvres

Cyril Chappet, maire de St Jean d'Angely

Nicola Delon, architecte, agence Encore Heureux

Maud Le Floch, directrice du POLAU, pôle art et urbanisme

Laurent Mazurier, directeur Petites cités de caractère

BIBLIOGRAPHIE

- Appel à projet du château de Jossigny**, cahier des charges techniques. CMN, 2019.
- Appel à projet « réinventer le patrimoine »**. France Tourisme Ingénierie, 2019.
- Charte en faveur du développement de l'occupation temporaire comme outil au service du territoire parisien**. Ville de Paris, 2019
- Construire dans l'existant**. Les cahiers de la pierre d'angle, 2019.
- Friches polluées : vingtaine de dossiers de reconversion financés d'ici à fin 2019, en région AURA**. Newstank Cities, février 2020.
- Friches et reconversions : plus de 2 400 sites en cours de recensement en open data en 2020**. Newstank Cities, février 2020.
- La maison POC, ville collaborative**. Lille Design Capitale. 2020
- L'urbanisme transitoire, carnet pratique**. Institut d'aménagement et d'urbanisme d'Ile de France, 2018
- L'urbanisme transitoire : évaluer les impacts sociaux et sur le projet urbain**. Atelier Approches, Juillet 2019
- L'urbanisme transitoire, un paradoxe plein d'avenir**. Demain la ville by Fondation Bouygues, 1er avril 2020.
- Mains d'œuvres rouvre mais s'inquiète encore pour son avenir**. Le Parisien, 11 septembre 2020.
- Maisons France Service : la Banque des Territoires engage 30 M€ au soutien de l'ANCT et de La Poste**. Newstank Cities, 7 février 2020.
- Manuelle Gautrand : « Une architecture doit donner une émotion »**. Hors concours (podcast), octobre 2019.
- Mission sur le Patrimoine, Des outils au service d'une vision**. Philippe Belaval, 2018
- Nord-Pas-de-Calais : AMI « Vive les friches » pour la requalification de sites, jusqu'au 13/03/2020**. Newstank Cities, 7 février 2020.
- Patrimoine et actions territoriales: une politique tournée vers les territoires**. Retour d'expérience et perspectives, 2019.
- Plan national en faveur des nouveaux espaces protégés**. Yves Dauge, 1er février 2017.
- « Pousser la réflexion sur l'urbanisme avec des équipes pluridisciplinaires »** (Denis Dessus, CNOA). Newstank Cities, 16 janvier 2020.
- Réhabiliter les bâtiments, levier sous-estimé dans la transition bas carbone**. Les Echos, 16 janvier 2020.
- Thanks for Nothing, lauréat de la consultation de la Ville de Paris pour la Façade Denfert à Saint-Vincent-de-Paul**. Communiqué de presse de la ville de Paris, 14 février 2020.
- Une chapelle transformée en salle de sport Basic-Fit à Caen**. Actu.fr, 3 juillet 2020.
- Urbanisme transitoire : dernier intermède avant gentrification**. Chroniques-architecture.com, 29 août 2017.
- Urbanisme transitoire, les outils juridiques de l'occupation temporaire**. Le Moniteur, 2019
- www.balancetonadresse.fr
- www.sustainable-everyday-project.net/ville-collaborative/fr/la-maison-poc-ville-collaborative
-