



Réinventer
le patrimoine

Construire un projet économique de transformation du patrimoine

Guide Méthodologique



Décembre 2023

Réinventer le Patrimoine est un programme d'ingénierie piloté par la Banque des Territoires, et l'ANCT associant le ministère de la Culture. Il est déployé sur le plan opérationnel par Atout France.

Réinventer le patrimoine a pour but d'accompagner le développement d'activités économiques, touristiques et culturelles au sein de monuments historiques en France, dans des perspectives de sauvegarde du patrimoine, d'attractivité et d'animation des territoires.

Parallèlement à l'accompagnement en ingénierie des projets lauréats, Réinventer le patrimoine propose sur son site internet un centre de ressources composé de différents contenus et enseignements clés du programme au bénéfice de l'ensemble des porteurs de projet en France.

Guide méthodologique Construire un projet économique de transformation du patrimoine

Ce guide s'adresse en priorité aux **porteurs de projets publics et public-privé** engagés dans un projet de reconversion patrimoniale complexe et multi-usages.

Nous proposons ici 10 grandes étapes à suivre, de l'idée à la mise en œuvre d'un projet. Certaines étapes sont essentielles, d'autres sont recommandées. Réunies, elles constituent un fil conducteur pour mettre en œuvre un projet durable et économiquement viable.

Chaque projet est néanmoins unique et spécifique en fonction de son contexte.

Clés de lecture du document :



Les schémas "GO ON/NO GO" signifient que l'étape est incontournable. Sans leurs validations, il convient de retourner à l'étape précédente et de questionner le projet.



Les "recommandations Réinventer le Patrimoine" sont des étapes optionnelles inspirées du retour d'expérience du programme.



Des ressources sont disponibles sur le site Internet de Réinventer le patrimoine. Pour les consulter, cliquez sur les liens indiqués dans chaque rubrique.



Les 10 étapes du guide de Réinventer le patrimoine

QUESTIONNER SON PROJET

1 Les fondamentaux :
4 prérequis pour se lancer

Définir une gouvernance en
charge du suivi et de
l'animation de la démarche **2**


3 Etudier le potentiel
architectural du site patrimonial


Réfléchir collectivement aux
projets souhaitables et aux
hypothèses d'usage **4**



ÉTUDIER SA FAISABILITÉ

5 Réaliser une étude de
marché et rechercher les
équilibres économiques

Test opérateur : rencontrer
des exploitants pour
ajuster le projet  **6.A**

6.B  Activation : Tester des
usages pour aider la prise
de décision

Valider le projet définitif
en vue de sa mise en
œuvre **7**

SÉCURISER ET RÉALISER

8 Réaliser une étude de
programmation

Définir le montage juridique
et financier en lien avec les
opérateurs potentiels **9**

10 Contractualiser avec un
opérateur et engager la
maîtrise d'œuvre

ETAPE 1 : LES FONDAMENTAUX

Toute opération de transformation du patrimoine implique de répondre, avant de se lancer, à **plusieurs questions fondamentales**. Si l'une ou l'autre de ces conditions n'est pas remplie, alors le projet risque d'être insuffisamment mature pour être engagé en l'état.

4 grandes questions sont à se poser en préalable à tout engagement de projet :

Ai-je la compétence pour entreprendre cette démarche ?

Ai-je la maîtrise du bien immobilier concerné ?

Ai-je les moyens humains et financiers pour mener cette opération ?

Y a-t-il une ou plusieurs personnes pour assurer un suivi régulier et pour piloter le projet dans mon organisation

Une maîtrise d'ouvrage est « une personne morale pour laquelle l'ouvrage est construit ». Responsable principal de l'ouvrage, il remplit dans ce rôle une fonction d'intérêt général dont il ne peut se démettre.

Il lui appartient à ce titre :

- «de s'assurer de la faisabilité et de l'opportunité de l'opération,
- d'en déterminer la localisation,
- d'en définir le programme,
- d'en arrêter l'enveloppe financière prévisionnelle,
- d'en assurer le financement,
- et de choisir le processus selon lequel l'ouvrage sera réalisé*.

** Extrait de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 modifiée relative à la maîtrise d'ouvrage publique dite « Loi MOP ».*

Toute opération de transformation et de réaffectation d'un édifice patrimonial portée par une collectivité territoriale est régie par les grands principes de la **Loi MOP**. La responsabilité de la collectivité est à ce titre engagée et celle-ci doit **veiller au bon déroulement et à l'efficacité du projet mené, dans un but d'intérêt général et de maîtrise des finances publiques**.

Les porteurs de projet privés opérant pour leur propre compte ne sont pas soumis au code des marchés publics mais leur **mode opératoire peut suivre la même démarche**.

Pour s'engager dans ce type d'opération, le porteur de projet doit être administrativement compétent, **et avoir la maîtrise foncière de l'emprise concernée par le projet** (propriété du bien immobilier et de ses éventuelles emprises non bâties, bail de longue durée, etc.).

Si le porteur de projet ne dispose pas en interne des capacités techniques et humaines nécessaires au bon déroulement du projet, de sa conception à la mise en œuvre, celui-ci a la possibilité **de se faire accompagner** par des prestataires externes spécialisés, des collectivités partenaires, ou de déléguer l'opération à un tiers.

L'orchestration et le suivi des prestations externes représentent néanmoins un engagement humain conséquent, impliquant l'intervention au sein des services d'une ou plusieurs personnes disponibles et compétentes pour piloter ce type d'opération complexe.

La qualité du travail avec les prestataires et donc des résultats obtenus dépendra fortement de la capacité du porteur de projet à mobiliser des moyens pour le déploiement du projet.

ETAPE 2 : LA GOUVERNANCE

Une gouvernance de projet est **un mode de management et d'organisation mis en place pour définir puis mettre en œuvre un projet le plus efficacement possible**. Cette gouvernance doit identifier clairement le rôle et les responsabilités de chacun. Elle peut être assurée en direct par le porteur de projet ou déléguée à un tiers.

Une gouvernance doit tenir compte du contexte et des objectifs du projet :

Qui sont les partenaires clés indispensables à l'avancée du projet, aux prises de décisions et à sa mise en œuvre ?

Ai-je besoin de m'entourer d'instances partenaires ou puis-je déployer seul le projet ?

Ai-je les moyens, le cas échéant, pour animer et faire vivre une gouvernance complexe ?

Quels sont les enjeux d'une gouvernance de projet efficace ?

Une gouvernance structurée et dotée d'instances de pilotage, de concertation, et de validation garantit la **participation et l'engagement des partenaires dans le temps**. Cette organisation peut découler d'une démarche de concertation qui met en lumière les **volontés d'implication des différents acteurs**.

L'association de partenaires clés à la gouvernance du projet permet de **l'enrichir, et de l'adapter aux enjeux locaux**. Une gouvernance ouverte permet au porteur de projet de mobiliser un **soutien opérationnel et financier des acteurs mobilisés**.

Par exemple, dans le cadre d'un projet artistique et culturel, **un comité scientifique composé de personnalités qualifiées** peut orienter les grands axes de la politique de création et de production du projet.

Comment incarner et animer au quotidien cette gouvernance ?

En complément des instances de pilotage et de validation, la présence d'un chef de projet est déterminante pour **porter et partager l'ambition du projet, donner du rythme à la démarche, et garantir la vision du lieu**.

Cette implication demande une forte disponibilité et de la constance afin de s'affirmer comme interlocuteur direct des différentes parties prenantes.

Un « noyau dur » incarné par un binôme **chef(fe) de projet & élu(e) ou sponsor** peut créer une dynamique efficace.

Quel sont les compétences clés d'un(e)chef(fe) de projet ?

Pour se déployer efficacement, un projet de reconversion patrimoniale doit disposer d'une **méthode claire et de moyens humains suffisants**. Le/la chef(fe) de projet joue un rôle clé dans la réussite d'une telle démarche et requiert une **formation et une expérience adéquates**.

Un(e) chef(f) e de projet en valorisation patrimoniale présente des compétences techniques (cadre réglementaire du patrimoine bâti, notions marketing et de pilotage de projet), **en concertation ainsi que des capacités entrepreneuriales**.

La posture de chef de projet implique également de disposer d'une bonne culture générale des projets de reconversion.

Les compétences mobilisées peuvent être amenées à évoluer au fur et à mesure de l'avancement du projet.

ETAPE 3 : LA CONNAISSANCE DU SITE

La transformation d'un bâtiment implique de connaître au préalable **ses caractéristiques, son potentiel, et ses contraintes** : plan, surfaces, état sanitaire, repérage des circulations, cadre réglementaire, niveau de protection, etc. Des contraintes de surfaces ou de structure peuvent par exemple exclure le déploiement de certaines activités, ou engendrer des surcoûts importants pour adapter le bâtiment à de nouveaux usages.

Dès le lancement de la réflexion, un premier bilan technique est nécessaire :

Quels sont les documents techniques et réglementaires de connaissance du site disponibles ?

Ai-je besoin de réaliser des études complémentaires ?

Quels sont les délais et budgets nécessaires à leur réalisation ?

Pourquoi approfondir la connaissance du site et de ses abords ?

Les sites patrimoniaux sont des espaces **régis par des règles spécifiques**, impliquant de connaître avec précision les possibilités liées à leur aménagement. Il s'agira en effet dès les phases de réflexion d'analyser **la capacité des bâtiments à accueillir une nouvelle activité dans le respect de leur valeur patrimoniale et du cadre réglementaire**.

Quelles composantes réglementaires étudier ?

Selon le **niveau de protection MH** du site (classement, inscription, etc.) et **l'environnement** dans lequel il se situe (Grand Site, Site Classé, Sites Patrimoniaux Remarquables, Espaces Naturels Sensibles, zone inondable, PLU particulier, etc.), les **contraintes d'aménagement et d'usage** seront plus ou moins fortes.

Quelles études préalables réaliser ?

Des études et autorisations sont nécessaires : **études patrimoniales, historiques, architecturales, sanitaires, paysagères, environnementales, archéologiques, etc.** Il est également important de **vérifier le potentiel de transformation avant de déployer des moyens pour la définition d'un projet** qui s'avérerait en définitive infaisable sur le site : surfaces disponibles, liaisons fonctionnelles, accès, etc.

Quels sont les interlocuteurs à mobiliser pour ces études ?

Ces étapes préalables engagent les porteurs de projet à rencontrer **divers interlocuteurs et services compétents de l'État** pour obtenir les autorisations permettant le bon développement du projet : services de la DRAC et des collectivités locales, Architecte des Bâtiments de France si le bien est protégé, DREAL (aspects environnementaux notamment), SRA (Service régional de l'Archéologie), commune, communauté de communes, etc.

A noter : au-delà de sa dimension réglementaire, cette étape de discussion peut enrichir le projet en faisant **émerger des pistes d'aménagement et de valorisation que le porteur de projet n'avait pas envisagées**.

Que faut-il savoir sur le coût travaux des opérations de mise en tourisme ?

Les projets de mise en tourisme de monuments patrimoniaux sont complexes dans la mesure où ils croisent des enjeux de **préservation du caractère historique** et esthétique du bâti avec la nécessité de répondre aux **exigences réglementaires** (ERP notamment) et aux **exigences de qualité** de la clientèle. De fait, les opérations de réhabilitation peuvent avoir un **coût élevé qui impacte le compte d'exploitation** du projet et son attractivité auprès de futurs opérateurs investisseurs et exploitants.



ETAPE 4 : LA CONCERTATION

Une démarche volontaire pour consolider son projet

Afin de préciser les contours du projet et de conforter son ancrage local, il est important **d'associer des acteurs publics et privés à la réflexion** aux côtés du « noyau dur » de personnes qui portent le projet au quotidien.

Cette démarche volontaire pourra en effet éclaircir les points suivants :

Comment le projet est-il perçu localement ?

Quels sont les partenaires publics et privés du projet ?

Puis-je réajuster mon projet pour mieux répondre aux besoins du territoire ou aux attentes des futurs visiteurs ?

Pourquoi organiser une concertation ?

Il est recommandé aux maîtres d'ouvrage d'engager une démarche de concertation dans la perspective de mener **un projet de territoire**. Si elle est parfois exigeante, cette démarche peut faciliter la mise en œuvre du projet : lever des points de blocage en favorisant l'appropriation locale, embarquer des partenaires financiers, nourrir le concept, etc.

En particulier pour les grands projets patrimoniaux en secteur rural, cette étape est souvent déterminante pour créer une dynamique qui assurera le succès et la pérennité du projet.

Engager une démarche de concertation : de quoi parle-t-on ?

L'acte de « concerter » peut prendre **des formes très variées** et consiste à associer des acteurs externes au projet, à l'une ou plusieurs des étapes de définition du projet.

De la concertation publique, encadrée juridiquement, à la réalisation d'entretiens avec des partenaires locaux, ou à la mise en place d'un comité de suivi du projet avec certaines collectivités partenaires, ce type de démarche est à adapter au contexte du projet mais aussi aux moyens du porteur de projet.

Quels acteurs impliquer dans un projet de reconversion ?

De nombreux acteurs d'horizons différents peuvent être impliqués dans une opération de reconversion du patrimoine : DRAC, collectivités locales, architecte des bâtiments de France, associations, entreprises, bénévoles, citoyens, etc.

Comment tirer le meilleur parti de cette diversité d'acteurs ?

Le processus de concertation est l'occasion pour chaque acteur d'exprimer sa vision et ses attentes à partir de grandes thématiques :

- Quel projet souhaitable ? Quels interdits ?
- Quelle valeur ajoutée pour le territoire ?
- Quel rôle de chacun dans le projet ?

Des idées très contrastées au départ peuvent créer l'émulation. Il est favorable de créer **les conditions de la confiance** entre les acteurs impliqués pour faciliter l'émergence d'un projet ancré localement.

Qu'apportent collectivement les acteurs impliqués ?

Les participants à la concertation enrichissent la vision de la maîtrise d'ouvrage grâce à un regard extérieur reflétant les enjeux et les besoins du territoire. De la concertation peut progressivement naître **une vision commune** autour du projet.

Cette vision pourra être **mise en récit** : le site racontera ainsi une histoire porteuse de sens et d'une charge émotionnelle forte. Un imaginaire garant de l'esprit des lieux confèrera une valeur supplémentaire à l'expérience de visite et aux usages futurs.

ETAPE 5 : L'ETUDE DE MARCHÉ

Une étude de marché permet d'analyser l'environnement dans lequel va s'insérer le projet. Elle a pour **principal objectif de réduire les risques d'échec d'un projet peu adapté aux besoins du territoire et aux attentes des clientèles**. L'étude de marché fournira également de nombreux éléments nécessaires à l'établissement d'un compte d'exploitation prévisionnel (fréquentation prévisionnelle, période d'ouverture, tarif moyen, etc.).

Cette étude devra notamment apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

A quelles clientèles mon projet s'adresse-t-il, sont-elles en nombre suffisant sur le territoire et quelles sont leurs attentes ?

Existe-t-il déjà des offres similaires à mon projet sur le territoire, et y a-t-il une place à prendre en complément de l'existant ?

Une mise en réseau et/ ou des partenariats seraient-ils pertinents ?

Pourquoi s'inscrire dans une démarche marketing ?

La réduction des financements publics conduit les gestionnaires de sites patrimoniaux à développer **leurs recettes propres**. La diversification des activités permet de la fois **d'accroître la dépense par visiteur**, facteur d'autofinancement, et d'augmenter l'attractivité du site auprès des clientèles. En effet, **l'équilibre économique** du projet dépend du volume de clientèle et des dépenses consenties pour accéder à l'offre de services proposée. En dessous d'un certain seuil de fréquentation, l'offre restera structurellement déficitaire.

Qui sont les visiteurs potentiels ?

Le patrimoine mis en tourisme suscite un fort intérêt auprès des clientèles touristiques nationales et internationales car il véhicule une authenticité souvent absente des produits neufs. Néanmoins il est fondamental de **valider l'adéquation de l'offre envisagée avec les attentes et pratiques** des clientèles ciblées.

Notamment lorsque les sites sont éloignés des zones touristiques, l'offre proposée doit également s'adresser **aux clientèles locales** pouvant être fidélisées et fortement prescriptrices.

Pour cela, les sites patrimoniaux ont tout intérêt à prévoir une **programmation multi-cibles et à être modulables**. D'autres publics potentiels peuvent être opportuns : cibles professionnelles, associatives, institutionnelles, étudiants dans le cadre de formation, scolaires, etc.

Sur quelles activités miser pour capter des clientèles ?

L'hébergement touristique, la restauration et la location d'espaces (privatisation, séminaires) sont des activités potentiellement rentables pour les sites patrimoniaux qui arrivent à trouver le positionnement en accord avec le projet d'ensemble. À cet égard, le haut de gamme n'est pas nécessairement la stratégie à privilégier.

Quelles sont les bonnes pratiques marketing ?

Une majorité de sites patrimoniaux en France manque d'une stratégie marketing ambitieuse **en matière de communication, de gestion de la relation client et de stratégie de marque** (produits dérivés permettant de prolonger l'expérience de visite notamment).

Enfin, il est recommandé d'établir à ce stade **un compte d'exploitation prévisionnelle** pour bénéficier d'une première lecture économique du projet. L'exercice permettra de mesurer la capacité du projet à atteindre l'équilibre d'exploitation au regard des analyses du marché.



ETAPE 6.A : LE TEST OPERATEUR

Tester son projet auprès d'opérateurs privés doit permettre de le confronter aux logiques d'intervention d'acteurs professionnels. Cette phase de « test » consiste ainsi à **interroger des opérateurs potentiels sur leur intérêt pour le projet et sur les conditions d'un éventuel partenariat.**

Cette étape peut enrichir le projet et faire apparaître de nouvelles pistes de développement :

Comment un opérateur privé perçoit-il le site (ses atouts, ses limites, ses potentiels) ?

S'il était en situation d'exploitation, quelles offres de services et quels aménagements proposerait-il de développer ?

À quelles conditions l'opérateur envisagerait-il un partenariat ?

Qu'est-ce qu'un opérateur privé ?

Un opérateur privé est une personne morale (entreprise, association, fondation, EPL, etc.) **capable de prendre le relais d'une collectivité publique pour l'aménagement ou l'exploitation d'un équipement**, et de mener des projets en propre.

En effet la gestion d'un site patrimonial peut être faite en direct par son propriétaire, ou déléguée si ce dernier ne dispose pas des compétences requises pour aménager et gérer le site (concession de service public, AOT, bail de longue durée, etc.).

Quelles sont les difficultés liées à la recherche de gestionnaires privés du patrimoine ?

Selon l'implantation géographique et les activités visées (hébergement, visites, événementiel, etc.), **les opérateurs existent mais sont peu nombreux et peu connus des porteurs de projet publics.** Leurs logiques d'intervention sont notamment dictées par **des objectifs d'équilibre économique** liés à leur statut commercial.

Le niveau des investissements requis pour la réhabilitation de sites patrimoniaux ainsi que les contraintes liées à leur exploitation peuvent ainsi être dissuasifs pour des opérateurs privés, ou requérir une participation financière des propriétaires au financement des investissements ou de l'exploitation.

Vers quelles typologies d'opérateurs orienter la prospection d'exploitants et d'investisseurs ?

Un projet appuyé sur une ambition nationale voire internationale, adopté localement et confirmé par une étude de marché, peut rencontrer des investisseurs prêts à le soutenir.

Il est en revanche **plus difficile de trouver un exploitant** doté des compétences nécessaires et prêt à prendre le risque de s'engager en exploitation sans participation financière du propriétaire aux charges de fonctionnement.

La prospection d'exploitants potentiels a ainsi plus de chance d'aboutir si elle est d'abord menée localement auprès d'opérateurs connaissant déjà les spécificités du territoire ou qui y sont attachés par un lien quasi « affectif », et susceptibles de tirer parti de mutualisations.

Enfin, un acteur privé s'engagera plus volontiers aux côtés d'une collectivité s'il est associé en amont du projet.



ETAPE 6.B : L'ACTIVATION TEMPORAIRE

L'étape dite « d'activation » consiste à **tester de façon éphémère, sur le site de projet, une à plusieurs offres de services** envisagés à terme sur le site d'implantation. Par exemple : un espace d'exposition, un point de restauration, une signalétique d'orientation et de cheminement, etc.

Ne requérant ni investissements trop conséquents ni aménagements définitifs, cette étape permet de sécuriser le projet :

L'offre de service testée rencontre-t-elle ses publics, répond-elle à leurs attentes en l'état ou doit-elle être réajustée ?

La localisation, la signalétique, les aménagements, etc. sont-ils efficaces ?

Quels sont les moyens humains et financiers nécessaires au déploiement pérenne de l'offre ?

Quel équilibre trouver entre conception du projet et activation du site ?

La vie d'un projet peut s'articuler entre **un temps long**, dédié à sa planification, et **un temps plus court** (dit transitoire) consacré aux phases de « test » du projet.

La projection sur le long terme est nécessaire pour mener les études, stabiliser le projet, obtenir les autorisations et réaliser les travaux.

En complément, l'activation temporaire des sites permet de **les faire vivre et de les ouvrir** sans attendre l'achèvement du projet, de tester les futurs usages et d'en faire des moteurs de développement local.

Cette étape permettra de **recueillir l'avis des usagers du site**, y compris de la population locale, et de faire évoluer le projet si nécessaire (ajustement des aménagements, élargissement des plages horaires, changement de niveau de gamme, etc.).

Il est possible de faire de l'expérience de terrain et de l'activation **un vrai outil de programmation**. Cela permet la mise en mouvement de monuments qui ont parfois perdu toute fonction, par une approche en **maîtrise d'usage**, pouvant participer à faire évoluer les programmes définis initialement ou en pérennisant certaines activités si celles-ci s'avèrent pertinentes.

Quelle(s) approche(s) temporaire(s) pour un site patrimonial ?

Ces activations s'adressent principalement, dans un premier temps, **aux besoins des habitants et acteurs de proximité**, qui peuvent être impliqués dans la mise en œuvre. L'art et la culture, peuvent apporter une réponse à ces besoins locaux. **La dimension artistique et culturelle offre des perspectives pour favoriser l'appropriation d'un projet et porter son ambition.**

De même, les activations de type « **tiers-lieu temporaire** », peuvent apporter des réponses aux transitions majeures que nous rencontrons : transition écologique (circuit-courts, permaculture, emploi de matériaux frugaux), numérique (espace de coworking fibré, services digitaux), importance du « faire », avec la perte de savoir-faire et l'envie de les redécouvrir (fablab, manufactures, etc.).

Parallèlement, ces approches temporaires s'inscrivent dans les évolutions des pratiques touristiques marquées par la dimension prise par **l'évènementiel et l'expérience à vivre**.



ETAPE 7 : STABILISER LE PROJET ET SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

De l'idée de départ aux phases de « test », le champ des possibles se réduit progressivement concernant la reconversion la plus adaptée d'un site patrimonial. La démarche consistera à ce stade à trancher entre les éventuels scénarios esquissés et **à parvenir à un document de présentation consolidé : le business plan.**

Les grandes questions qui régissent la construction d'un business plan sont les suivantes :

Le projet a-t-il une grande lisibilité et un concept fort pour les clientèles et publics ciblés ?

Quelles activités pourront être implantées sur site ?
Comment s'articuleront-elles entre elles ?

Le projet a-t-il un modèle économique viable ?

Quels sont les éléments d'exploitation à considérer pour optimiser la rentabilité du projet ?

La mixité des usages et la diversité des clientèles favorisent le maintien d'une fréquentation toute l'année et répartie entre la semaine et les week-ends ce qui optimise la rentabilité de l'exploitation et permet de limiter le risque.

Pourquoi est-il important de se fixer un cap ?

Un projet de site doit être considéré comme **un fil directeur d'aménagement et de développement** qui présidera au déroulement des étapes de mise en œuvre opérationnelle et d'exploitation.

En effet, pour des sites patrimoniaux de très grandes dimensions (de plusieurs milliers de m² à plusieurs hectares d'emprises), les contraintes techniques et financières imposent parfois de lancer les travaux de maîtrise d'œuvre, **périmètre par périmètre, en fonction des enveloppes disponibles.**

Si le phasage des travaux est souvent nécessaire au déploiement d'opérations d'aménagement très coûteuses, le projet final ne doit pas être détourné, au risque de perdre en cohérence et en lisibilité.

Quelles relations établir entre positionnement de l'offre et aménagements ?

Pour passer de l'idée (intention), au projet (offre de produits et de services), le porteur de projet devra valider **le positionnement et le contenu** : nature des prestations proposées, clientèles cibles, volumes attendus, politique tarifaire, image de marque, spécificités vis-à-vis de la concurrence, etc.

Pourquoi établir un business plan ?

Le business plan permettra au porteur de projet de détailler l'ensemble du projet ainsi que l'évolution attendue dans les premières années d'existence. Ce document pourra servir de base de discussion avec des partenaires financiers et au dialogue avec les opérateurs privés si la piste d'une délégation est retenue.

Dans l'hypothèse où **le business plan est insuffisamment excédentaire**, le porteur de projet devra envisager de nouvelles orientations ou bien rechercher des leviers d'optimisation.

ETAPE 8 : LA PROGRAMMATION

Rédigé au terme du travail de positionnement, le « programme » est le **document de référence qui décrit le projet dans ses composantes stratégiques, fonctionnelles, et architecturales** : objectifs à atteindre, besoins à satisfaire, performances à obtenir, etc. Cette étape est fondamentale car ce document guidera les étapes de maîtrise d'œuvre.

Le document programme doit notamment répondre aux questions suivantes :

Quelles sont les surfaces nécessaires aux nouvelles activités prévues et quelles sont les contraintes inhérentes à chacune ?

Comment les nouveaux usages peuvent s'articuler sur le site ?

Quel est le cout projeté de l'opération ?

En quoi consiste l'étape de programmation ?

La programmation architecturale consiste à **traduire des objectifs touristiques, culturels, sociaux et économiques définis préalablement, en termes d'aménagements** : répartition des espaces, gestion des accès, relations fonctionnelles, surfaces requises, qualité d'ambiances, etc.

Il étudie les conditions de faisabilité de l'opération dans l'édifice patrimonial à restructurer, et **en évalue les coûts**.

Le propriétaire du site peut, s'il n'a pas les compétences requises, faire appel aux compétences d'un programmiste pour l'assister dans la rédaction du document programme.

Quelles les grandes étapes d'un travail de programmation ?

La rédaction d'un programme fonctionnel et architectural comprend plusieurs étapes :

1. Les études pré-opérationnelles

Les études préalables visent à exprimer clairement **la vision du projet et à en mesurer les conséquences opérationnelles** (calibrage et dimensionnement des espaces, estimation des coûts de l'opération, etc.). Cette étape aboutit à la rédaction d'un premier document dit **pré-programme**.

2. Les études opérationnelles

Les études opérationnelles aboutissent à la rédaction d'un document programme et plus généralement au **dossier de consultation des concepteurs**.

Le document programme est fondamental car il constitue le cahier des charges qui s'imposera aux concepteurs en phase de consultation **puis à l'équipe de maîtrise d'œuvre en phase travaux**.

Quels éléments le document programme doit-il présenter ?

Tout programme architectural doit présenter de façon détaillée et illustrée mais **sans pour autant définir de solution**, l'ensemble des sujets suivants :

Définition du contexte, des enjeux et des objectifs généraux de l'opération

Présentation du site et des contraintes techniques

Expression des besoins (tableau des surfaces, schéma fonctionnel, exigences qualitatives)

Exigences générales du maître d'ouvrage (maintenance et exploitation, modularité des espaces, etc.)

Calendrier des travaux, exigences de phasage, rappel du coût prévisionnel de l'opération, etc.

ETAPE 9 : LE MONTAGE JURIDIQUE ET FINANCIER

Le montage juridique et financier d'une opération est la disposition contractuelle qui **organise les relations et les engagements entre un propriétaire et des partenaires**. Le choix d'un mode de gestion aura notamment des incidences financières sur l'opération, et sur le niveau de maîtrise du projet par le propriétaire.

Le choix du montage juridique dépendra de plusieurs paramètres, notamment :

L'économie du projet est-elle en capacité d'attirer des investisseurs externes ?

Le propriétaire du site veut-il garder la maîtrise du bien ?

Quelle est la meilleure option pour l'exploitation du site ?

Quel scénario de montage offrira aux différentes parties la meilleure rentabilité

Documents ressources : [Schémas des montages juridiques et des opérateurs potentiels](#)
[Les critères pour le choix du montage juridique et du mode de gestion](#)
[Cartographie des aides à la restauration et valorisation du patrimoine](#)
[Monographie des sources du financement](#)
[Analyse critique des différentes sources de financement](#)

Quels sont les préalables à l'élaboration d'un montage juridique et financier ?

Le montage juridique et financier est un outil au service du projet. Il est bâti sur-mesure une fois que le **concept et le positionnement du projet ont été arrêtés et que la faisabilité de l'opération a été validée**.

Les équilibres économiques du projet impacteront en effet le choix d'un montage plutôt qu'un autre en tenant compte :

- De la capacité de financement des différents partenaires,
- Des choix de partage du risque,
- Des attentes de rentabilité,
- De la capacité du projet à attirer un opérateur.

Il est ainsi recommandé de partir de l'exploitation pour calibrer l'investissement et le montage juridique du projet.

Quels sont les différents scénarios possibles ?

Le projet peut donner lieu à l'intervention de **structures de gestion** (EPCC, SAS, SEM, SPL, associations, etc.) et de **portage des murs** (SAS, SCI, EPF, etc.) et doit s'accompagner d'une réflexion spécifique autour de la **nature des contrats entre les différents partenaires** (bail de longue durée, DSP, AOT, etc.).

Le mode de gestion aura des incidences financières sur l'opération et incite donc à ouvrir un dialogue avec les opérateurs pressentis avant d'arrêter un choix.

Quels sont les éléments à considérer pour favoriser la viabilité économique du projet ?

La viabilité économique d'un projet de valorisation patrimoniale repose sur :

- La capacité du projet à générer des recettes propres suffisantes pour couvrir les charges d'exploitation,
- le coût d'investissement global,
- le montage juridique et financier de l'opération.

Le **soutien des pouvoirs publics locaux** est parfois nécessaire pour contribuer financièrement à l'opération. La viabilité de certains projets s'est par ailleurs appuyée en grande partie sur des mécanismes de **défiscalisation (Loi Malraux)**.

De quelles aides financières le projet peut-il bénéficier ?

Il est important de considérer l'ensemble des sources de financement publiques et privées potentielles. Le **mécénat** peut notamment soutenir la réalisation des opérations, même si ces dispositifs demandent une implication forte du porteur de projet et restent généralement minoritaires dans la part de financement (10 à 20%).

D'autre part, des acteurs, tels que **les fonds à impact** ou des fonds d'investissement touristiques régionaux, ciblent des projets capables de générer un retour positif, ayant un impact social et environnemental.

ETAPE 10 : LA MAÎTRISE D'ŒUVRE

La maîtrise d'œuvre est l'étape finale de **conception et de réalisation des travaux de transformation du site** en lien avec différents corps de métiers (architecte, BET, entreprises du BTP, etc.). Le propriétaire du site peut choisir de porter lui-même les travaux d'aménagement du site ou d'avoir recours à une maîtrise d'œuvre déléguée.

Le choix d'une maîtrise d'œuvre directe ou déléguée dépend de plusieurs paramètres :

Quelle stratégie de montage et de portage de l'opération a été définie préalablement avec les partenaires publics et privés ?

Ai-je les moyens internes de lancer et suivre les travaux ?

Quels partenaires publics ou privés pourraient se voir confier une mission de maîtrise d'ouvrage déléguée ?

Que désigne la maîtrise d'œuvre ?

Une mission de maîtrise d'œuvre comprend tout ou partie des éléments de conception opérationnelle d'un projet, d'assistance, de direction et de contrôle définis par voie réglementaire. Ces éléments de mission peuvent varier en fonction du maître d'ouvrage, de la nature de l'opération, et de l'ouvrage concerné.

Les fonctions doivent être attribuées à des opérateurs (publics ou privés) compétents dans les tâches qui leur seront confiées (construction et aménagement, gestion d'équipements y compris de service public, etc.).

Comment se découpent les phases de conception d'un projet ?

Les différentes phases de la réalisation d'un projet de bâtiment sont les suivantes :

Faisabilité du projet architectural et autorisation :

- Faisabilité du projet architectural et autorisation
- Sélection d'un architecte
- ESQ : Etudes d'esquisse
- AVP : Etudes d'avant-projet
- APS : Avant-projet sommaire
- APD : Avant-projet définitif
- DPC : Dossier de demande de Permis de construire

Conception détaillée du bâtiment :

- PRO : Etude de projet

Planification de la construction :

- EXE : Etude et plans d'exécution
- Plans d'exécution

Sélection des entreprises de la construction :

- ACT : Assistance aux contrats de travaux
- DCE : Dossiers de consultation des entreprises
- AOR : Assistance aux opérations de réception

Le chantier :

- DET : Direction de l'exécution des travaux
- La gestion du chantier

Livraison du bâtiment au maître d'ouvrage :

- OPC : Ordonnancement, coordination et pilotage du chantier