

# SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE DE CAPITALISATION DE LA RENAISSANCE DE LA CHARTREUSE DE NEUVILLE

## Contexte et naissance du projet

L'histoire de la Chartreuse de Neuville commence au XIV<sup>ème</sup> siècle, dans le Pas de Calais. Détruit au moment de la Révolution française puis reconstruit fin XIX<sup>ème</sup>, cet ancien monastère chartreux, comme de nombreux sites patrimoniaux en France, connaît à partir de cette date des vies multiples, qui le transforment tour à tour en phalanstère culturel, hôpital de guerre et hospice asile, avant de s'arrêter brutalement au début des années 2000. A cette époque, après une courte tentative de réimplantation religieuse, le site tombe à l'abandon, au moment même où les modèles de renaissance patrimoniale qui avaient eu cours tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle disparaissent. La transformation des grands patrimoines en lieux culturels, majoritairement soutenue par les acteurs publics, ou en hébergement de luxe, portée par les acteurs privés n'est plus possible. Les ressources financières manquent et le marché hôtelier évolue.

Le monument semble voué à disparaître. Pour le sauver, des passionnés du patrimoine et du territoire décident d'inventer un nouveau modèle de renaissance. En 2008, l'Association la Chartreuse de Neuville est lancée. Elle s'allie à des investisseurs privés pour racheter en parallèle de ceux-ci progressivement le site, le restaurer et y développer un projet contemporain. Débute alors ce qui va devenir l'un des plus grands chantiers de restauration patrimoniale en France : le projet de la Chartreuse de Neuville est né.

## Projet

Depuis dix ans, la Chartreuse fait ainsi l'objet d'une opération inédite de revalorisation et de restructuration, qui repose sur un modèle hybride où se mêlent cultures et acteurs associatifs, publics et privés, et la recherche d'un fort impact sociétal (économique, social, culturel et environnemental) comme facteur de rayonnement et d'attractivité d'un territoire rural.

Cette restructuration est un projet mosaïque d'une grande richesse, centré sur des valeurs fortes et inspiré par l'histoire et l'architecture du lieu. Ainsi, l'association se fixe comme mission d'œuvrer pour une société plus inclusive et confiante en l'avenir, et de permettre à chacun d'entreprendre et de trouver sa place.

Dès le début, il s'est agi de faire du monument un lieu au service de tous, mais aussi un espace d'ouverture, de création et de recherche. Il est également utilisé comme creuset

d'expérimentation de nouveaux modèles sociaux-économiques, culturels et artistiques. Dans la suite de son développement et sous l'impulsion de ses partenaires, l'Association de préfiguration de la Fondation Chartreuse de Neuville est devenue un Centre Culturel de Rencontre (CCR) au service de l'innovation sociétale et artistique en 2016.

Par ces réflexions prospectives sur les enjeux de société et d'innovation sociétale, ce lieu a acquis une dimension nationale, voire, à certains moments, internationale. Dans un territoire rural aux temporalités décalées, l'esprit de sa restructuration en a fait un lieu pivot, à la fois espace de rencontre et de dialogue entre acteurs de tous ordres en quête d'inspiration et désireux de travailler ensemble, lieu de partage de savoirs et d'innovations, passerelle d'insertion sociale et professionnelle et incubateur de projets eux-mêmes partenariaux (associatif, public, privé).

## Difficultés et clés de réussite d'un projet précurseur

Comme toute expérimentation, ce projet a connu des difficultés. Son fonctionnement atypique et son ambition de répondre, dans un lieu patrimonial, à des défis majeurs en favorisant l'esprit d'entreprendre, l'inclusion et la mixité sociale et générationnelle, ont pu brouiller son image et la compréhension du sens. Dans sa formalisation, le montage original s'est quant à lui complexifié du fait des difficultés rencontrées entre partenaires associatif, publics et privés. Il a dû être modifié au gré de aléas (engagement et désengagement d'acteurs, réglementations fiscales...), entraînant des recherches de financement supplémentaires ou alternatives et des restructurations successives. Les multiples facettes de ce projet et la diversité du système d'acteurs et d'univers au centre duquel il s'est placé ont conduit à des ajustements. A plusieurs reprises, il a fallu préciser la formulation de la vision et des missions sans en perdre l'essence, et faire évoluer le public cible et la gouvernance. Tout cela a pris du temps. Il faut en tenir compte pour comprendre le chemin de la renaissance de la Chartreuse de Neuville.

Les relations entre acteurs ont évolué vers un partenariat authentique et la plupart des freins ont été levés. L'association a stabilisé la situation dans un modèle économique hybride, qui assure sa pérennité et son autonomie financière (achats d'espaces et travaux associatifs financés en majorité grâce à des subventions publiques, mécénat et dons ; coexistence d'activités d'intérêt général déficitaires, d'activités d'intérêt générales équilibrées et d'autres lucratives). La Chartreuse de Neuville a su relever les défis - financiers, juridiques et politiques - de sa renaissance.

## Objectifs de capitalisation et de modélisation

Le rapport de capitalisation et modélisation de la renaissance de la Chartreuse de Neuville a deux objectifs : d'une part, capter et préserver la mémoire de ce projet de renaissance (étape de capitalisation) ; d'autre part, comprendre en profondeur l'expérience vécue, dans toutes ses dimensions, pour s'enrichir des enseignements du passé et rendre possible le partage de la renaissance de ce lieu remarquable avec d'autres territoires ou d'autres projets hybrides (étape de modélisation) d'autre part.

## Méthodologie et conduite de l'étude

La méthodologie de cette étude a été coconstruite avec l'Association de préfiguration de la Fondation Chartreuse de Neuville. Pour raconter un projet de cette ampleur, il fallait à la fois comprendre les faits et écouter au mieux les parties prenantes. La compréhension des faits s'est appuyée sur plusieurs sources : le récit de la directrice de l'Association, présente dès l'origine, pour collecter des éléments clés et structurants, des entretiens approfondis avec des représentants de toutes les parties prenantes et une analyse documentaire aussi exhaustive que possible des documents fournis par l'Association (fonctionnels, rapports d'activité, juridiques, communication...) mais aussi de résultats d'études ou d'ateliers collectifs, contenant des données complémentaires.

Le récit et l'analyse des documents ont été déterminants pour rentrer dans l'étendue du projet et pré-orienter la suite de l'étude. L'approche systémique s'est imposée d'emblée pour se représenter la complexité de cette initiative, et l'apparition d'éléments sensibles, particulièrement éclairants pour en appréhender les méandres, a permis de réaliser l'intérêt de la dimension humaine, expérientielle et émotionnelle dans l'analyse. Dès le départ, systémique et retour d'expérience cognitif ont été intégrés comme fil conducteur de la démarche. Une frise temporelle permet de mesurer la complexité du projet et les rebondissements dans le temps, structurée en deux thèmes : vie et développement de l'association d'une part, investissements et travaux d'autre part.

Le choix du fil conducteur de la démarche a été conforté à l'occasion du travail d'écoute des acteurs clés, qui a livré de nombreux ressentis, émotions, jugements et recommandations (plus que des faits), très précieux pour l'étude.

La phase d'écoute a démarré avec une cartographie exhaustive de près de 200 personnes, présentes dans la durée dans l'écosystème du projet, dont le niveau d'engagement a été qualifié pour guider une sélection diversifiée (soutien, neutre ou opposition) des acteurs à rencontrer. Au final, 34 personnes ont été interviewées à partir d'un questionnaire d'entretien semi-directif élaboré avec l'Association. Elles se répartissent entre six catégories : Association (administrateurs -hors publics et mécènes- salariés, bénévoles), Mécènes/donateurs/partenaires opérationnels, Investisseurs privés, Pouvoirs publics (élus et techniciens), Principaux prestataires ou fournisseurs, Territoire/Habitants du Montreuillois.

## Verbatim et ressentis

A l'occasion des entretiens, de nombreux verbatim ont été collectés puis sélectionnés pour rendre compte des perceptions, positives comme négatives, exprimées par ces participants sur le projet. Parfois ressentis communs, plus souvent pensées uniques exprimées, ils font émerger de manière foisonnante et éclairante les forces et faiblesses rencontrées par la Chartreuse de Neuville tout au long de son histoire.

Ils composent un ensemble subjectif et sensible, dans lequel il y a bien-sûr des divergences de vue. Le choix a été fait de les restituer en mode "citation", mais néanmoins de contrebalancer certaines prises de position par des faits avérés, pour ne pas laisser s'installer des idées

fausses. La consolidation de ces verbatims ne dessine pas une vérité mais façonne un objet multifacette qui fait découvrir la nature de l'écosystème territorial et permet de retracer et conserver l'essence du projet porté par l'Association de préfiguration de la Fondation Chartreuse de Neuville.

Nombre de verbatim saluent un projet territorial innovant et fédérateur. Sa solidité vient du potentiel de ce lieu unique, de la force de la vision, du projet enraciné dans l'histoire de ce patrimoine, et du contenu des actions proposées par l'Association pour le faire revivre, d'une grande richesse et diversité, au-delà de la simple démarche de sauvegarde patrimoniale. Le montage partenarial singulier suscite bien sûr des questionnements, voire des doutes, mais apparaît pourtant comme une force. Une partie de ce retour d'expérience sensible met aussi en exergue la capacité de résilience du projet de la Chartreuse de Neuville, porté et accompagné dans son ambition par une équipe et des parties prenantes motivées et agiles.

D'autres verbatim mettent plutôt en avant le parcours d'obstacles vécu par l'Association et les parties prenantes, et insistent sur la lente appropriation du projet par le territoire. La spécificité du lieu tout d'abord a pu être un frein, avec ses multiples visages qui ont marqué l'inconscient collectif local (comme la perte du caractère religieux qui a suscité des oppositions puissantes ou l'histoire de l'asile qui a pu nourrir des peurs). Les entretiens ont également montré les écarts d'appréhension de la notion de "territoire", notamment au travers des diverses origines géographiques des personnes impliquées ou en soutien. Un autre volet majeur est celui de la relation avec le monde politique et la méfiance réciproque entre le secteur public et le secteur privé, qui vivent dans des rythmes différents. Vient ensuite l'originalité du montage, précurseur de ces nouveaux modèles dits aujourd'hui à impact, qui a dû évoluer du fait de désengagements et d'évolutions réglementaires ce qui a généré parfois le sentiment d'une initiative nébuleuse et à risque. Ressort aussi la complexité du projet lui-même, très composite dans ses dimensions culturelles et sociales, ressenti parfois comme "hors sol", avec un vocabulaire précurseur pas toujours compris, notamment en territoire rural (innovation sociétale, CCR, incubateur et tiers-lieu avant l'heure), qui a pu décourager et détourner les habitants du territoire. S'ajoute enfin à ces éléments le sentiment que l'équipe est restreinte pour porter un projet d'une telle envergure, et que la communication multi-cibles s'est révélée très difficile, au point de parfois brouiller l'image ou en dénaturer le sens.

## Outils de modélisation

Cette capitalisation, par la diversité de la matière recueillie, ne se résume pas à un simple enseignement. Elle contribue de manière significative à structurer la modélisation proposée aux futurs porteurs de projets de renaissance de lieux patrimoniaux remarquables.

La richesse des éléments collectés (d'une part factuels, techniques, organisationnels, fonctionnels, relationnels, et d'autre part, sensibles et cognitifs) a nourri le décryptage et l'analyse qui ont rendu possible une modélisation multidimensionnelle, afin de partager l'expérience et les clés de la renaissance de ce lieu remarquable. Dans un objectif d'inspiration, d'apprentissage et d'anticipation, avec le souci constant d'être pratique et opérationnel, cette modélisation a été conçue autour de 5 outils.

LES QUESTIONNEMENTS ont été choisis comme une invitation à la prise de recul pour le porteur de projet, pour stimuler sa prise de conscience des facettes majeures de sa démarche, sans idées préconçues. Ils sont articulés dans des fiches-questions thématiques qui l'amènent d'abord à s'interroger, sur le lieu lui-même et sur son territoire ; puis à regarder le projet lui-même, et s'interroger sur lui, en tant que porteur de projet ainsi que sur les fondateurs ; ensuite les questions suscitent la réflexion sur la gouvernance et les administrateurs ; le thème suivant concerne les investisseurs, puis le montage juridique et les réglementations ; enfin les dernières réflexions s'attèlent à la communication.

Là où les questions sont complètement ouvertes, LES RECOMMANDATIONS constituent des propositions concrètes d'action. Certaines questions et recommandations se croisent et/ou s'articulent. Il s'agit d'un parti pris, afin de permettre de choisir différents angles de mise en œuvre. Les recommandations sont des mesures concrètes pour contribuer à résoudre un problème, lever des freins, faire changer les regards, lister des priorités. Elles sont organisées autour des thèmes suivants : l'enjeu-clé du lieu sur son territoire, la gestion des interrelations entre les parties prenantes, la gouvernance, la posture du porteur de projet principal, les ressources humaines (salariés et bénévoles), le suivi des acteurs entrant et sortant dans le projet, la construction du projet lui-même, la communication, la planification et le rapport au temps, et enfin, la mise en œuvre et le suivi du projet.

LE REGARD META SYSTEMIQUE (selon lequel il existe plusieurs systèmes en interactions et qu'il faut prendre en considération le tout) s'est imposé dès le démarrage de l'étude. Il s'est porté sur l'observation du territoire pour révéler comment le nourrissent les interactions entre les multiples acteurs et leurs fonctionnements subtils et ainsi capter la potentialité du projet à se greffer à cette organisation atypique. Il a conduit progressivement à l'élaboration de huit cartes-modèles, aidant à la structuration et à l'activité opérationnelle. Celles-ci permettent d'identifier les jeux d'acteurs, les influences ainsi que les forces agissant sur le territoire qui accueille le porteur et son projet. Elles servent à aiguïser le regard pour mieux intégrer un projet aux dynamiques territoriales et sociétales, par un ancrage adapté à la spécificité de son écosystème. Elles contribuent aussi à prendre conscience de l'importance, en tant que porteur de projet, de se décaler pour observer le processus de mise en œuvre du projet (avec ses accélérateurs et ses freins) et pour faire vivre une gouvernance destinée à créer un sentiment d'appartenance, qui assure une plus grande adhésion au projet. Enfin ces cartes sont un support à la compréhension d'expériences passées et à l'anticipation de celles à venir, garantes d'une meilleure capacité de résilience.

LES CARTES DU LEADER, conçues comme des outils cognitifs ont été inspirées par la diversité des émotions ressenties et exprimées à l'occasion des entretiens, les besoins du porteur de projet, le regard porté sur ses capacités ou inversement ses failles. Pour donner du sens à ces éléments très variés, et les transformer en une "richesse transposable et utilisable" de manière générique par d'autres personnalités dans leur projet respectif, une représentation visuelle a été imaginée. Elle est proposée comme un outil d'aide au questionnement et à l'auto-évaluation par le porteur de projet, dans des situations où la passion, la pression, la fatigue et une réactivité émotionnelle engendrent de la vulnérabilité, le tout lié aux aléas de la vie d'un projet. Elle est déclinée en 5 thèmes : évaluer sa carte émotionnelle de porteur de projet, connaître ses besoins dans la relation, évaluer ses attributs de « porteur de projet »,

évaluer ses attributs de porteur de projet dans l'interrelation et évaluer ses attributs de porteur de projet dans la gouvernance/l'environnement.

Élaborées directement par les équipes qui ont été impliquées dans le projet, LES FICHES THÉMATIQUES sont des guides pratiques et opérationnels sur des sujets d'expertise pointus. Elles entrent dans le détail opérationnel du sujet traité, et fonctionnent comme un mode d'emploi, fruit à la fois d'une méthodologie et d'un retour d'expérience. Cinq sujets clés ont été retenus pour les fiches thématiques : le suivi des travaux de restauration, la recherche de subventions publiques, la recherche de partenaires mécènes et fondations, la levée de dons individuels et la démarche de labellisation CCR.

Les outils d'essaiage forment une annexe à l'étude, dont l'utilisation et la distribution seront à la discrétion de l'Association, notamment dans le cadre de formations pour des porteurs de projet.

## Bilan et perspectives

Cette étude, menée avec le plus de neutralité et de recul possibles, s'est déroulée comme un voyage dans le temps : une plongée dans le passé, qui éclaire le présent et nourrit le futur. Elle ne porte aucun jugement sur le projet lui-même, ni sur son déroulement ni sur son contenu. Elle fait apparaître que le projet de renaissance d'un lieu est un projet organique, qui interagit en permanence avec ses différentes parties prenantes et en fonction de l'évolution de la société, et qui contribue à façonner son territoire. Elle a vocation à fabriquer du "récit commun", à la fois pour le futur de la Chartreuse de Neuville et pour d'autres lieux patrimoniaux, avec l'espoir que les porteurs de projet y puisent de quoi s'accomplir dans leur engagement, prendre du recul, construire leurs propres convictions et consolider leurs propres fondations sur un idéal rassurant. Il y apparaît aussi l'intérêt, pour un porteur de projet, à faire régulièrement des « arrêts sur image », malgré la difficulté bien réelle à s'extraire, quand on est dans le feu de l'action, afin de pratiquer l'amélioration continue et faire émerger des « boucles vertueuses » de fonctionnement. Avec un état d'esprit positif, une discipline individuelle et collective et une méthode adaptée, un projet ancré dans son écosystème peut devenir un « projet apprenant » et y puiser sa solidité.