

# Programme Chrysalide

## **Chrysalide : outil stratégique de transition écologique des établissements culturels**

Pilotage : FNADAC (4 DAC + architecte en cheffe de l'Etat, membre du CA) / Agence Primum non nocere / Delphine Avrial (consultante indépendante)

### **Origines de la démarche**

Lors des 6èmes assises nationales des DAC qui avaient pour thème *De la transformation de la Culture à la culture de la transformation*, nous avons échangé en croisant les enjeux architecturaux, environnementaux, sociaux, sociétaux, économiques et numériques. Ce fut l'occasion d'analyser nos modèles, d'approfondir notre prise de conscience de la complexité des mutations que nous devons engager rapidement pour nous adapter au monde d'aujourd'hui et surtout de demain. Au sortir de ces deux journées d'effervescence s'est imposée à nous la nécessité de nous doter d'outils modélisables, partagés, enrichis de nos expériences multiples. Ce désir de construire des outils communs se concrétise à travers l'émergence d'un groupe de travail associant des DAC, une architecte et urbaniste en chef de l'État et des experts de la démarche RSE/RSO. En poursuivant nos échanges à travers ce nouveau groupe de travail, nous faisons émerger une proposition stratégique d'élaboration et d'expérimentation d'outils de pilotage de la nécessaire métamorphose des établissements culturels pour répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux actuels.

### **Constat et analyse du besoin**

Si les établissements culturels sont singuliers et se différencient les uns des autres par leurs projets culturels et artistiques, leurs dimensions, leurs moyens, leurs modes de gestion ou d'organisation, il n'en demeure pas moins qu'ils partagent des références, des écosystèmes territoriaux similaires, des problématiques communes.

Beaucoup d'entre eux expriment le désir de réduire leur impact écologique, d'ouvrir plus largement leur gouvernance, de contribuer à la transition de la société par un renouvellement des sensibilités, par l'innovation et la recherche de nouveaux paradigmes. Dans le même temps l'ampleur et la complexité du chantier rendent difficile son appréhension et nous peinons à déterminer comment engager la démarche, comment prioriser les actions. Cette difficulté peut sembler d'autant plus insurmontable qu'elle émerge dans un contexte économique défavorable qui place les équipements culturels en constante recherche d'optimisation financière et sous contrainte en matière de ressources humaines et matérielles.

Établissements recevant du public, souvent issus de gestes architecturaux contemporains ou dotés d'une valeur patrimoniale pouvant aller jusqu'au classement en monument historique, ces bâtiments nécessitent souvent des travaux de rénovation, restauration ou transformation pour réduire leur impact écologique global (GES mais aussi, déchets, mobilité, perturbateurs endocriniens, biodiversité...) direct et indirect. Concilier exigences patrimoniale, architecturale, fonctionnalité et performance écologique nécessite une stratégie complexe mobilisant de multiples expertises souvent existantes sur les territoires mais rarement organisées pour assurer un accompagnement complet et cohérent. Cette approche permettrait une montée en compétence pour atteindre à une forme « d'expertise d'usage » jusqu'à devenir acteurs des lieux qu'ils « habitent ».

Dans le même temps, les institutions européennes et nationales, conscientes des enjeux, développent des programmes d'appel à projets pour soutenir des initiatives et expérimentations sur les territoires. La FNADAC souhaite développer les liens et opportunités entre les directions des affaires culturelles membres et les structures nationales et européennes pour engager la transition.

### **Synthèse**

- *Difficulté pour le secteur culturel à engager une transformation de ses pratiques et usages sans outil de pilotage objectif.*
- *Problématiques spécifiques au secteur culturel : bâtiments avec valeur patrimoniale ou « geste architectural contemporain », ou encore, parfois, réutilisation d'une architecture banale cherchant une identité d'équipement culturel.*
- *La transition écologique de la société est une transformation sociale et culturelle profonde. Le secteur culturel a un rôle important d'accompagnement de cette transition par la mobilisation d'enjeux artistiques, créatifs et symboliques. Par sa valeur d'usage ouvert à tous les publics, l'établissement culturel porte une forme d'exemplarité, de démonstrateur pédagogique, et encore, suivant sa situation, de solidarité de voisinage*

### **Hypothèse et proposition du programme Chrysalide**

Face à la complexité des transitions, le programme *Chrysalide* propose une approche holistique et modélisable inspirée des concepts de la stratégie RSE/RSO, de la maîtrise d'usage, de l'intégration écosystémique. Agathe Barret et l'équipe de l'agence Primum Non Nocere ont élaboré un outil de diagnostic générique fondé sur la notation (*scoring*) permettant d'objectiver les actions réalisées ou à mettre en œuvre : la démarche THQSE (Très Haute Qualité Sanitaire, Sociale et Environnementale, voir annexe 1, sur <https://fnadac.fr/la-fnadac/groupes-de-travail/programme-chrysalide/>). Dans un second temps, une partie sectorielle spécifiquement adaptée au domaine culturel a été créée par Delphine Avrial et Agathe Barret, en étroite collaboration avec des professionnel-le-s du secteur. Cet outil structurant permet également d'engager un processus de labellisation qui octroie la reconnaissance « Responsibility Europe ». De plus (en Suisse uniquement), le label THQSE permet d'atteindre le plus haut niveau du programme de durabilité « Swisstainable » porté par Suisse Tourisme. Plusieurs organisations culturelles sont déjà engagées dans la démarche en Helvétie (théâtre, musée, monument historique, festival, bibliothèque) et un théâtre a été labellisé en France. Nous formulons l'hypothèse que, dotés de cet outil de pilotage, les établissements pourront orienter la stratégie d'amélioration de leur fonctionnement mais aussi de leurs investissements. Lorsque ces investissements sont très conséquents et prennent la forme de rénovation, restauration ou transformation des bâtiments ou des espaces publics, il est indispensable d'identifier et de mobiliser l'ensemble des ressources et expertises au travers d'une structure d'accompagnement permettant d'aborder l'ensemble des champs, d'imaginer des solutions innovantes et adaptées aux territoires. L'utilisation d'un outil de pilotage reconnu et la perspective d'une labellisation permet également de partager la démarche avec les usagers, les décideurs, les financeurs potentiels. À partir de la stratégie holistique engendrée par la démarche THQSE, nous proposons de modéliser, à l'attention des établissements culturels, un guide pratique pour « cultiver leur transition écologique et leur processus architectural », en associant des outils artistiques d'intelligence collective, de mise en récit, de responsabilité partagée.

### **Synthèse :**

- *La transition est une question méthodologique nécessitant un diagnostic précis et l'élaboration d'un cadre de pilotage permettant de prioriser et de partager les efforts et actions à mettre en œuvre.*
- *Si la méthodologie est transposable, chaque établissement est singulier, l'adaptation au contexte est un élément important car une solution peut s'avérer pertinente à un endroit et absurde à un autre.*
- *La transition écologique est une problématique large incluant des dimensions multiples (énergie, pollutions, gestion des ressources, biodiversité, mais aussi gouvernance, égalité femmes-hommes et lutte contre les discriminations, bien-être, etc.)*
- *Une stratégie de transition est une opportunité pour fédérer des équipes, des usagers, des partenaires. Elle doit donc être partagée, conçue et mise en œuvre à des échelles individuelles et de petits collectifs. Ce qui explique le choix de travailler à l'échelle des établissements culturels.*
- *Une stratégie de transition est spécifique mais comporte néanmoins des problématiques communes avec d'autres acteurs, il semble donc pertinent de mutualiser les expériences et approches méthodologiques.*
- *La stratégie de transition doit tenter d'embrasser tous les enjeux, même si le plus important est d'engager une démarche vertueuse qui pourra s'étendre et monter en puissance progressivement.*
- *Les différences d'échelle ou de dimension n'enlèvent rien à l'exemplarité d'une expérience qui peut inspirer d'autres établissements.*

### **Une démarche adossée à un diagnostic**

Afin de modéliser un *process*, de l'adapter aux différentes typologies d'établissements et de le rendre accessible aux acteurs des grands équipements des territoires métropolitains autant qu'aux structures modestes des territoires ruraux, nous avons souhaité préciser les besoins et identifier des territoires d'expérimentation.

#### Consultation par enquête questionnaire auprès des collectivités : 76 réponses

Besoin de traitement affiné du questionnaire en regroupant par typologie, en identifiant les motivations, en contactant les répondants (19 contacts)

À faire (en vue de la consolidation de l'approche) :

- *Rédiger une analyse et une synthèse suite au traitement des questionnaires*
- *Contacteur les 19 structures ayant manifesté, en réponse à l'enquête questionnaire Chrysalide, un intérêt pour mesurer leur niveau possible de participation à la démarche (intégration du consortium, territoire d'expérimentation...)*

## **Chrysalide, boîte à outils de transition :**

**Objectif 1 : Doter les établissements culturels d'une stratégie de durabilité complète et évaluable leur permettant à terme d'être labélisée THQSE® (Très Haute Qualité Sanitaire, Sociale et Environnementale), reconnu « responsibility Europe »**

Pour engager une démarche structurée et consolidée il est indispensable de dépasser le stade des chartes d'intention, de la sensibilisation et de la mise en œuvre de « gestes pour l'environnement ». Le programme *Chrysalide* permettra aux établissements de s'engager dans une stratégie de responsabilité sociétale axée sur la durabilité

Pour réussir cette démarche, il semble indispensable d'associer l'expérience des professionnels de la FNADAC et celle des experts de la durabilité et de la RSE/RSO (Responsabilité Sociétale des Entreprises/Organisations). Nous nous sommes donc associés avec la société Primum Non Nocere, (membre du groupe international Grant Thornton) qui élabore la démarche THQSE actuellement mise en œuvre dans 112 établissements en France (relevant majoritairement du secteur de la santé et du médicosocial).

Le secteur culturel s'est emparé de la question de la durabilité depuis déjà quelques années. Plusieurs initiatives complémentaires engageant les professionnel·le·s dans ce sens ont notamment vu le jour en France comme en Europe. Dans ce contexte, l'objectif principal de la démarche THQSE® est **d'accompagner les organisations culturelles françaises et européennes dans leur transition écologique en les aidant à intégrer la durabilité et la RSE/O (Responsabilité Sociétale des Entreprises/Organisations)** au cœur de leurs activités et de leur fonctionnement. On entend par organisation culturelle - quelle que soit son envergure - un théâtre, un musée, un festival, un centre d'art, une médiathèque, une bibliothèque, etc. Ces lieux pouvant être institutionnels, publics, privés, alternatifs.

Pour rappel, la RSO se résume par l'intégration de la durabilité (à court, moyen et long terme) dans la vision stratégique de la structure tout en prenant en compte les effets et impacts qu'elle exerce sur la société et l'environnement, de manière globale. La démarche THQSE est structurée en trois phases principales :

- ▶ Une **séance de planification** (séance de « cadrage »). Elle permet de préparer efficacement la journée d'évaluation et d'identifier les personnes-ressources qui y participeront.
- ▶ Une **journée à une journée et demie d'évaluation** nommée **diagnostic**. Il s'agit d'un état des lieux exhaustif effectué en une journée grâce au référentiel THQSE®, questionnaire construit autour de quatre thèmes principaux intégrant eux-mêmes quinze thématiques. Il aborde de manière transversale 100 questions et indicateurs tous secteurs confondus et observe 35 indicateurs. Des questions spécifiques au secteur culturel ont été ajoutées pour répondre aux spécificités du domaine artistique et culturel. Cette évaluation génère un *scoring* associé à la rédaction d'un rapport qui s'appuie sur l'analyse de données récoltées durant cette journée. Ce document met notamment en exergue les points efficaces de l'organisation ainsi que les aspects à améliorer.
- ▶ Une demi-journée dédiée à la **co-construction avec l'équipe d'un plan d'action sur mesure** en fonction des résultats obtenus pour l'organisation. Il permettra le suivi de la démarche au travers d'objectifs fixés sur le court, moyen et long terme en tenant compte des ressources financières et humaines de la structure.

► Des **accompagnements sur mesure optionnels** (formations en présentiel ou en distanciel, webinaires, ateliers, diagnostics spécifiques tels que sur les champs électromagnétiques, la qualité de l'air intérieur, etc.) peuvent être proposés aux équipes administratives, techniques et artistiques.

**Objectif 2 : Engager à l'échelle de chaque établissement une démarche de transformation exemplaire, participative et inclusive associant experts scientifiques et techniques, artistes, professionnels, élus et habitants en mobilisant les ressources artistiques et culturelles de la mise en récit et du renouvellement des imaginaires pour engager la transition des territoires.**

#### Le laboratoire des transitions

Il s'agira de constituer à l'échelle du consortium une équipe pluridisciplinaire d'experts mobilisée pour accompagner les établissements. Le groupe d'experts portera une démarche de recherche/action visant à :

- Mobiliser une équipe pluridisciplinaire adaptée pour accompagner les établissements retenus dans les différentes phases de leurs projets de transformation et d'investissements (Animation des phases de diagnostics partagés, identification des enjeux, élaboration des cahiers des charges, documents de consultation, analyse des offres, suivi des réalisations, mesure des impacts, etc.) ;
- Documenter la mise en œuvre de chaque projet pour alimenter une plateforme de ressources partagées et de mutualisation des bonnes pratiques ;
- Élaborer à terme un guide de transition pour les établissements culturels incluant le renouvellement des imaginaires et « *l'empowerment* » des acteurs et habitants à travers des démarches artistiques et culturelles.

L'équipe pluridisciplinaire de pilotage sera constituée de différents experts susceptibles d'être mobilisés sur différents projets. Ils assureront le suivi de l'ensemble de la démarche, la cohérence globale des actions du laboratoire des transitions. En fonction des enjeux et pour chaque projet, un groupe d'experts approprié sera constitué et intégrera autant que possible des experts issus des territoires des projets et/ou de l'équipe de pilotage. Ce groupe travaillera dans le cadre méthodologique élaboré par le comité de pilotage national.

**Objectif 3 : Amener à une vision globale et une montée en compétence des acteurs concernés, grâce notamment à un pilotage national FNADAC et le comité d'experts :**

- Suivi et évaluation de chaque cas ;
- Parangonnage suivant besoin ;
- Comparaison des cas ;
- Capitalisation et rédaction d'un cahier enseignements pour aller plus loin et évaluer une certaine reproductibilité des dispositifs intéressants, voire d'aide au débloqué des freins, s'il y a lieu, dans les cas d'étude.

Ce comité d'experts devra réunir les compétences suivantes :

- Expertise en architecte des bâtiments publics ;
- Spécialiste des matériaux et performances patrimoine et architecture contemporaine ;
- Écologue spécialiste de la préservation de la biodiversité ;
- Ingénierie et expertise en BEGES, optimisation thermique, économie de ressources ;

- Ethnologie/anthropologie/ sociologie : accompagnement de la dimension sociale, inclusive, appropriation par les acteurs et habitants ;
- Expertise en stratégie durabilité assurant la coordination et la cohérence de la démarche ;
- Artiste ou collectif d'artistes associé à la démarche proposant des projets de mise en récit participative ;
- Autres à préciser.