

# CityLab virtuel : Culture de la coopération

Coorganisé avec la Ville de Bordeaux  
1 avril 2026

## Rapport



OVPM . OWHC . OCPM



## INTRODUCTION

Depuis 2025, les *CityLabs* nourrissent l'élaboration du *Nouveau Projet Urbain* (NPU) de l'Organisation des villes du patrimoine mondial (OVPM) dans la perspective de l'adoption du NPU lors du 18e Congrès mondial de l'OVPM à Marrakech (26-29 octobre 2026). En explorant des thématiques jugées essentielles par les villes membres, ils assurent que les enjeux prioritaires soient pleinement intégrés dans le NPU.

C'est dans ce cadre que la Ville de Bordeaux, en coordination avec le Secrétariat général, a organisé un *CityLab* virtuel consacré à la « **Culture de la coopération** ». Le *CityLab* avait pour objectif d'identifier collectivement les conditions de réussite d'une culture de la coopération capable de favoriser l'aboutissement de projets complexes dans des contextes patrimoniaux exigeants. La discussion s'est appuyée sur deux exemples bordelais : la réhabilitation progressive du Garage Moderne dans le quartier des Bassins à flot et la transformation de l'ancienne caserne des pompiers de la Benauge.

Les contributions recueillies au cours de cet atelier constituent la base du présent rapport, préparé conjointement par le Secrétariat général de l'OVPM et la ville coordinatrice.

## THÉMATIQUE DU CITYLAB

Le *CityLab* s'inscrit dans l'idée que la coopération constitue un levier fondamental pour la gestion, la conservation et la transformation des centres historiques. Le choix de cette thématique repose sur l'hypothèse que la qualité des dynamiques coopératives entre les acteurs – institutionnels, professionnels, associatifs et citoyens – joue un rôle déterminant dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets urbains capables de renforcer l'*habitabilité* des centres historiques.

À toutes les époques, dans tous les lieux, la conservation et l'exploitation du patrimoine fait débat, soulève des questions et peut être à l'origine de conflits d'intérêt et de vision. Plusieurs questions fondamentales se posent : que faut-il conserver ? Comment transformer sans dénaturer ? Comment adapter pour mieux transmettre ? Les réponses à ces questions varient selon les acteurs impliqués : les experts du patrimoine, les élus, les urbanistes, les promoteurs ou encore les habitants n'abordent pas les enjeux de transformation et conservation avec les mêmes priorités ni les mêmes cadres de référence. En l'absence de dialogue et de confrontation constructive des points de vue, aucun consensus durable ne peut émerger pour la réalisation de projets structurants.

La coopération doit émerger dans des contextes complexes marqués notamment par :

- des tensions entre préservation patrimoniale et développement urbain ;
- des contraintes économiques fortes ;
- des systèmes de gouvernance multi-niveaux ;
- la nécessité d'assurer la viabilité sociale, culturelle et économique des sites.

Dans ce cadre, la coopération repose sur la capacité des acteurs à définir des objectifs communs ou convergents et à œuvrer collectivement à leur atteinte.

Deux cas d'étude issus du contexte bordelais permettent de souligner la construction d'une culture de la coopération dans le cadre de la transformation des centres historiques.



**Cas 1 : *Le Garage moderne dans le quartier des Bassins à flots***

Ce cas montre la réhabilitation progressive d'un ancien hangar en bois aujourd'hui occupé par une association (Association le Garage Moderne) œuvrant dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Le projet met en évidence les défis liés à la reconnaissance patrimoniale d'un bâtiment industriel, ainsi que les tensions pouvant émerger entre ambition de transformation et contraintes réglementaires. Initialement confronté à un avis défavorable des autorités patrimoniales, le projet a évolué grâce à un processus de dialogue et d'ajustements successifs, illustrant une approche pragmatique et progressive de la coopération entre acteurs associatifs, architecturaux et institutionnels. Le chantier, aujourd'hui presque achevé, témoigne de la capacité à dépasser des blocages initiaux par la négociation et la co-construction.

**Cas 2 : *L'ancienne Caserne des pompiers de La Benauge***

Le second cas concerne l'ancienne caserne des pompiers de la Benauge, un ensemble emblématique de l'architecture moderne de la seconde moitié du XXe siècle, dont la valeur patrimoniale n'a pas été immédiatement reconnue. Situé dans un secteur en transformation dans le cadre de l'opération d'aménagement Bordeaux Euratlantique, ce site illustre les difficultés à concilier préservation patrimoniale, requalification urbaine et viabilité économique. Le processus de reconnaissance, puis de protection au titre des monuments historiques, a nécessité une mobilisation d'acteurs variés et une évolution des perceptions. Le projet de reconversion, issu d'une consultation internationale, a lui-même fait l'objet d'ajustements pour répondre aux contraintes du bâti existant. En attendant sa mise en œuvre définitive, le site accueille des usages temporaires, révélant son potentiel comme lieu de vie et contribuant à son acceptabilité sociale.

**PROBLÈMES ET DÉFIS**

Les discussions ont permis d'identifier un ensemble de problématiques récurrentes entravant la coopération dans les projets de transformation des centres historiques.

**1. Divergences d'intérêts et de visions des acteurs impliqués dans les projets patrimoniaux**

Les tensions autour des projets de transformation émergent en opposant notamment les approches de conservation stricte à celles favorisant l'adaptation des bâtiments. Ces divergences apparaissent dans les débats sur les limites de la protection patrimoniale ou sur la possibilité de modifier des édifices tout en conservant leur qualité. Par exemple, dans le cas de l'ancienne caserne de la Benauge à Bordeaux, le projet de reconversion du bâtiment a suscité des discussions à la fois sur ses qualités patrimoniales, puis à partir de sa reconnaissance sur la légitimité de transformer ce bâtiment moderne sur la manière de préserver sa valeur architecturale et sur le programme qui devait être privilégié.

**2. Contraintes économiques**

Les questions économiques influencent fortement les choix de projet. Les acteurs sont souvent contraints d'adopter des solutions pragmatiques et modestes, adaptées aux ressources disponibles. Les contraintes économiques imposent également de trouver des modèles hybrides, combinant financements publics, activités économiques et usages sociaux. Dans le cas du Garage Moderne, un projet ambitieux de transformation de l'ancien hangar a dû être revu à la baisse, contraint par les moyens limités, privilégiant des interventions simples et échelonnées dans plusieurs phases visant à consolider l'existant et améliorer le confort du bâtiment plutôt qu'une restauration complète, qui aurait mis à neuf le bâtiment.

**3. Complexité institutionnelle et gouvernance**

Les projets de reconversion de bâtiments dans un centre historique mobilisent différents niveaux de gouvernance (local, national et international) ainsi que des acteurs publics et privés, ce qui peut ralentir les processus décisionnels.



Dans les cas de Rhodes, la fragmentation administrative et la bureaucratie ont été identifiées comme des freins majeurs à la réalisation de projets qui touchent le patrimoine.

#### **4. Enjeux d'acceptabilité sociale**

La réalisation de projets dans les centres historiques peut faire face à des enjeux d'acceptabilité sociale, en raison des formes d'opposition qui émergent de la part des riverains. À Luxembourg, par exemple, certains projets de reconversion ont rencontré une résistance de la population locale qui souhaitait préserver la tranquillité des quartiers et refusait certains nouveaux usages.

#### **5. Difficulté à trouver de partenaires adéquats**

La réussite des projets dépend largement de la capacité à identifier des acteurs compatibles, partageant une vision commune ou convergente et capables de collaborer sur le long terme. Cette identification repose souvent sur une connaissance préalable et sur des relations de confiance construites dans le temps. Certaines villes ont souligné la difficulté à trouver des partenaires adaptés, notamment lorsque les conditions économiques ou institutionnelles sont défavorables. Dans le cas du Garage moderne, un accord est possible entre une petite structure associative et la Ville car chacune des parties trouve son compte : la Ville souhaite maintenir le hangar et l'activité, elle achète le bâtiment et le mets à disposition de l'association, l'association est disposée à prendre des responsabilités pour rester et assure la maîtrise d'ouvrage des travaux nécessaires.

#### **6. Nécessité de résoudre les contradictions**

Les échanges ont montré que le tourisme peut être à la fois une opportunité et un risque : s'il permet de soutenir économiquement les projets, il peut aussi générer des déséquilibres. À Rhodes, il y a des tensions entre valorisation patrimoniale et pression touristique, qui se sont accentuées par une gouvernance fragmentée.

#### **7. Freins en raison des rapports différenciés au patrimoine**

La reconnaissance des caractéristiques patrimoniales influence les visions des divers acteurs dans la réalisation des projets de reconversion de bâtiments. Le cas de la caserne de la Benaige met en lumière les difficultés à faire reconnaître la valeur patrimoniale de l'architecture moderne du XX<sup>ème</sup> siècle, souvent moins consensuelle que le patrimoine plus ancien. Certains acteurs considéraient initialement ce bâtiment comme peu digne d'intérêt, voire négatif, avant que des mobilisations d'architectes et d'associations ne contribuent à sa revalorisation et sa conservation. Cette situation contraste avec des contextes où le patrimoine ancien bénéficie d'une reconnaissance plus immédiate et partagée.

### **SOLUTIONS**

Les échanges du *CityLab* ont permis de mettre en lumière un ensemble d'actions, de mesures et d'initiatives mises en œuvre par les villes dans la conduite de projets structurants. Ces démarches, s'appuient sur le développement et le renforcement d'une culture de la coopération.

#### **1. Implication des citoyens et des usagers dès les premières phases des projets.**

Les discussions ont montré que la participation permet non seulement d'améliorer l'acceptabilité sociale, mais aussi d'enrichir la qualité des projets. Par exemple, dans plusieurs cas, les consultations publiques, les ateliers participatifs ou encore les expérimentations d'usages ont permis d'ajuster les projets en fonction des besoins locaux. À Luxembourg, des dispositifs comme les rencontres de quartier ou les tests d'usages dans l'espace public illustrent cette volonté d'ancrer les projets dans une démarche collaborative continue.



## 2. Dialogue et médiation

La diversité des acteurs impliqués nécessite la mise en place d'espaces d'échange formalisés, permettant de confronter les points de vue, de résoudre les contradictions et de construire des compromis. Les exemples de Bordeaux et Luxembourg illustrent la mise en place d'outils institutionnels de dialogue et concertation pour rendre possible les projets.

## 3. Valorisation des usages contemporains

Les discussions ont mis en évidence que les bâtiments sont mieux préservés lorsqu'ils restent actifs et intégrés dans la vie urbaine. C'est le cas du Garage Moderne à Bordeaux, vestige de la vocation industrielle du quartier, le bâtiment sert aujourd'hui comme lieu de rencontres axé sur l'économie sociale et solidaire (réparation de vélos, activités culturelles, aide alimentaire). Un autre exemple, est la transformation de l'abattoir Schleuchthaus Hollerich à Luxembourg en un pôle culturel dynamique pour abriter des salles dédiées aux arts du spectacle, des ateliers, une salle omnisports et une galerie d'art urbain. Les deux cas démontrent que les activités sociales, culturelles et solidaires contribuent à la reconnaissance et à la protection du bâtiment.

## 4. Approche pragmatique, flexible et évolutive des projets

Plutôt que de viser des transformations radicales, les exemples partagés par les villes montrent que les acteurs privilégient des interventions progressives, adaptées aux contraintes économiques et aux réalités locales. Cette approche permet de tester des solutions, d'ajuster les projets en cours de route et de limiter les risques. Elle s'inscrit dans une logique de transformation lente, où le projet se construit dans le temps à travers des ajustements successifs. Par exemple, le réaménagement de la place principale de Visby a été planifié à partir des tests et de projets pilotes pour évaluer les idées avant de se décider.

### POINTS DE DIVERGENCE OU SPÉCIFICITÉS

Les échanges ont mis en évidence des spécificités propres à chaque ville, étroitement liées à leurs contextes institutionnels, sociaux et économiques respectifs. Les quatre éléments suivants synthétisent les principaux points de divergence et particularités liés à la consolidation d'une culture de la coopération.

#### 1. Modes de gouvernance

Les modes de gouvernance de chaque ville influencent directement les dynamiques de coopération. Certaines villes disposent de systèmes relativement centralisés facilitant la coordination, tandis que d'autres font face à une forte fragmentation institutionnelle. Par exemple, la Ville de Rhodes a souligné que de nombreux bâtiments appartiennent à l'État central, limitant la capacité d'action de l'échelon municipal et complexifiant la mise en œuvre de projets. Les cas bordelais montrent que la collaboration entre municipalité, associations et acteurs privés a permis de structurer plus efficacement les projets, même si cela a nécessité un travail patient.

#### 2. Capacités économiques et de financement

Certaines villes peuvent mobiliser des investissements publics ou privés, tandis que d'autres doivent s'appuyer sur des ressources limitées et des montages plus hybrides. Par exemple, le projet de reconversion de la caserne de la Benaue en hôtel illustre le recours au secteur privé pour assurer la viabilité économique de sa reconversion. Dans le cas du Garage Moderne, le maintien de l'activité associative, culturelle, sociale et solidaire est rendue possible car elle permet l'accès aux autres financements dédiés à ces politiques. À Luxembourg, la transformation et reconversion de l'ancien abattoir Schluethaus est financée directement par la Ville.



### 3. Degré et les modalités de participation citoyenne

Si certaines collectivités ont développé des dispositifs avancés de consultation et de concertation, d'autres rencontrent des difficultés à mobiliser ou à intégrer les populations locales. À Luxembourg, malgré la mise en place de consultations et d'ateliers participatifs, certains projets font face à une opposition active de riverains qui refusent certains usages ou transformations.

## RECOMMANDATIONS

Au regard des constats issus de l'atelier, plusieurs orientations stratégiques et pistes d'action se dégagent afin de favoriser une culture de la coopération dans les villes et de soutenir la mise en œuvre de projets durables dans les centres historiques.

### 1. Institutionnaliser la coopération

L'institutionnalisation des cadres de coopération multi-acteurs, renforce, légitime et rend visible les espaces de dialogue permanents entre acteurs publics, privés, experts et société. Les échanges ont montré que la coopération nécessite des dispositifs structurés (comités de suivi, plateformes collaboratives, formats de concertation réguliers, entre autres) permettant d'assurer la continuité des échanges et la co-construction des projets dans le temps.

### 2. Renforcer les outils d'engagement citoyen

Il apparaît essentiel de renforcer les dispositifs de participation citoyenne en amont des projets, afin d'améliorer leur acceptabilité et leur pertinence. Cela implique de diversifier les formats (consultations publiques, ateliers participatifs, expérimentations d'usages, dispositifs numériques) et de favoriser une participation active et inclusive. Le passage d'une logique consultative à une logique de co-production des projets facilite l'intégration des savoirs citoyens et permet d'identifier les besoins et les usages des habitants dès les premières phases de conception.

### 3. Répondre aux besoins et aux usages contemporains

La conservation du patrimoine ne peut se passer d'un usage contemporain. Les projets devraient systématiquement intégrer des fonctions sociales, culturelles ou économiques pour ancrer les bâtiments dans la vie quotidienne et pour garantir leur appropriation et la reconnaissance de leur valeur patrimoniale ainsi que potentiellement pour bénéficier d'aides financières liées spécifiquement à ces usages.

### 4. Concevoir de modèles économiques ad hoc

Face aux spécificités liées à la préservation de l'*habitabilité* des centres historiques, il est recommandé de développer des modèles économiques innovants et diversifiés. Il est essentiel d'explorer des montages financiers flexibles, permettant de soutenir des projets à différentes échelles, y compris des interventions modestes mais à fort impact local. Ces modèles peuvent combiner des financements publics, investissements privés et initiatives issues de l'économie sociale et solidaire.

### 5. Diversifier la communication

Dans des contextes marqués par des divergences de visions ou des résistances locales, il est nécessaire de renforcer les capacités de médiation et de communication autour des projets qui mettent en jeu le patrimoine. Le développement d'outils pédagogiques (maquettes, expositions, visualisations, ateliers, ouverture de chantiers) permet de faciliter la compréhension des enjeux, de rendre les projets plus accessibles et de réduire les conflits entre acteurs.



#### 6. Miser sur des approches flexibles et évolutives

Les approches expérimentales et progressives intègrent des phases de test et d'adaptation ce qui améliore l'appropriation des projets. Cela montre leur capacité à s'adapter à ceux à qui ils sont destinés. L'expérimentation d'usages temporaires, la transformation par étapes ou encore l'évaluation continue des actions permettent d'ajuster les interventions et de mieux répondre aux contraintes économiques et sociales ce qui limite les risques.

#### 7. Améliorer la coordination

L'effort de coordination entre les différents niveaux de gouvernance est nécessaire, notamment dans les contextes où la fragmentation institutionnelle constitue un frein. Cela peut passer par la clarification des rôles et responsabilités, le renforcement des mécanismes de concertation interinstitutionnelle et la mise en place de cadres de coopération plus intégrés entre échelons local, national et autres acteurs concernés.

### CONCLUSION

Le *CityLab* a mis en évidence que la reconnaissance des divergences — non pas comme des obstacles, mais comme des points de départ — constitue une opportunité majeure pour faire émerger des espaces de médiation et dépasser les logiques de fragmentation institutionnelle. Dans cette perspective, la culture de la coopération apparaît comme un processus dynamique et continu, fondé sur le dialogue, l'expérimentation et l'adaptation dans le temps. Elle se construit à travers la mise en place de mécanismes de concertation, l'implication active des acteurs, le développement de partenariats durables et l'adoption d'approches évolutives dans la conduite des projets.

Les échanges ont également mis en lumière des spécificités propres à chaque ville, étroitement liées à leurs contextes institutionnels, sociaux et économiques. Ces différences constituent des paramètres essentiels à prendre en compte dans l'élaboration et le renforcement d'une culture de la coopération adaptée aux réalités locales. Elles soulignent la nécessité de développer des approches différenciées, capables de s'ajuster aux cadres de gouvernance, aux dynamiques sociales et aux capacités économiques de chaque territoire, afin de favoriser des processus de coopération efficaces.

En somme, la culture de la coopération s'impose comme une condition clé pour garantir l'*habitabilité* des centres historiques. Elle permet de regarder ensemble les enjeux de la préservation patrimoniale et les enjeux sociaux, économiques et environnementaux contemporains.

Le renforcement de cette culture constitue ainsi l'un des leviers essentiels du changement culturel nécessaire à la mise en œuvre et à la réussite de stratégies urbaines centrées sur l'*habitabilité*. Les enseignements issus de ce *CityLab* viendront alimenter le *Nouveau Projet Urbain*, notamment à travers l'identification du Programme gouvernance, destiné à accompagner les villes dans la mise en place ou la consolidation d'une culture institutionnelle de la coopération, considérée comme un préalable indispensable à la transformation réussie des centres historiques en véritables lieux de vie.



## ANNEXE

## Liste de participants

VILLE	NOM	RÔLE
Bordeaux	Anne-Laure Moniot Cheffe de service. Architecture et patrimoine urbain en projet.	Coordonatrice
Bordeaux	Hervé Lapastoure Directeur région Nouvelle Aquitaine Eiffage Immobilier Sud ouest, Maître d'ouvrage Caserne de la Benaugue	Intervenant
Bordeaux	Julien Goret Chargé de développement, Association Garage moderne, maître d'ouvrage	Intervenant
Bordeaux	Nicole Concordet Architecte du projet Garage moderne	Intervenante
Bordeaux	Pierre Ferret Architect. Projet Caserne La Benaugue	Intervenant
Hyderabad	Nitya Khendry Responsable du patrimoine	Participante invitée par la Ville de Bordeaux
Luxembourg	Martine Nicolay Architecte. Service Urbanisme	Participante
Luxembourg	Shaaf Milani-Nia Architecte – Directrice. UNESCO Site Manager	Participante
Mexico	Anabelí Contreras Julián Responsable de la promotion et de la communication	Participante
Morelia	Maria Fernanda Núñez Responsable du département du patrimoine mondial et des conventions de l'UNESCO	Participante
Rhodes	Polly Chatzimarkou Consultante spéciale du Maire pour les questions de gestion culturelle et des arts	Participante
Visby	Louise Hoffman Borgö Coordonatrice du patrimoine mondial	Participante