

Un chantier exceptionnel : Des dynamiques porteuses

Face à la reconnaissance de l'œuvre accomplie au cours des cinq années qui ont suivi l'incendie de la cathédrale Notre Dame de Paris, du 19 Avril 2019 au 7 Décembre 2024, il est important d'en souligner les leviers comme les limites. Deux précautions restaient présentes à notre esprit :

1. La restauration ou même le terme 'rebâtir' qui entre dans le titre de l'institution créée à cet effet ne relève pas seulement d'une logique économique même si notre commission est bien une commission d'économistes. Ce chantier a associé de nombreuses dimensions, culturelles et patrimoniales d'emblée, et aussitôt artistique, archéologique, historique, scientifique, sociale, etc. En tant qu'économistes nous pouvions ici souligner les dimensions économiques mais en aucun cas y réduire l'importance des autres valeurs.
2. La réussite reconnue du chantier, et pas seulement pour avoir tenu les délais impartis, n'implique en rien d'y voir une recette face à d'autres événements comparables mais dégager de l'avis même de ceux qui l'ont organisé, réalisé et vécu au jour le jour, ce qui s'y est joué. En cela ce débat peut être porteur d'enseignements pour d'autres chantiers et même d'autres types de monuments, et si des chiffres en sont souvent retenus en priorité, les dynamiques qui ont traversé ce chantier méritent d'être soulignées.

Quatre dynamiques ont donc été explorées au cours de la présentation faite par les responsables de la restauration :

- **M. Villeneuve**, Architecte en Chef des Monuments Historiques et chargé de la conservation de la cathédrale ;
- **Mme Maryline Guiry**, Directrice Générale de l'Établissement Public *Rebâtir Notre-Dame de Paris* ; Monsieur
- **M. Jonathan Truillet**, Responsable des relations scientifiques de ce même Établissement.

Accompagnés du côté d'ICOMOS par :

- **Mme Marie-Laure Lavenir**, Directrice Générale d'Icomos International, et
- **M. Xavier Greffe** Président de la Commission d'Icomos 'Économie de la conservation' (ISCEC.)

Les questions relatives à ces dynamiques ont été introduites par les membres d'Icomos : Marguerite Azevedo (Portugal), Ana Lucia Gonzales Ibanez (Mexique), Terje Nypan (Norvège) et Marco Acri, Secrétaire de la Commission scientifique (Italie). Plusieurs personnes sont également intervenues au cours du débat, notamment Monsieur Éric Pallot, Président d'Icomos-France ; Madame Tuija (Icomos, Finlande) ; et Madame Millane (Présidente d'Icomos, Irlande.)

Une organisation administrative ad hoc

La première dynamique était celle de son organisation administrative, car dès le soir de l'incendie il avait été demandé qu'une restauration soit aussitôt entreprise et réalisée dans un délai de cinq ans, ce qui paraissait alors extraordinaire au vu des chantiers de ce type, en France comme dans les autres pays. Si l'émotion suscitée était bien pressante, il était encore difficile d'imaginer les dégâts à découvrir derrière l'enveloppe des flammes et l'effondrement de la célèbre flèche. De ce fait les opérations de sécurisation, stabilisation évacuation préalables aux opérations de réparation et restauration témoignèrent très vite de leur importance et de leur durée minimale. Il convient aussi de rappeler que ce chantier majeur allait commencer alors que d'autres chantiers étaient déjà en cours depuis plusieurs années ce qui ne pouvaient donc que compliquer la tâche. Sans compter les débats de types archéologique, artistique et scientifique qui commencèrent dès la nuit même.

En France, les cathédrales sont propriété de l'Etat, et lorsque ce dernier doit en faire la restauration il l'organise à partir du Ministère de la Culture et de ses services régionaux et les Conseils (dont le CRMH) qui s'y rattachent et, selon des modalités variables, les collectivités locales concernées. Cela qui conduit à la fois à un grand nombre d'acteurs et un entrecroisement des compétences et des responsabilités. Compte tenu du double défi de l'ampleur

du chantier et de la contrainte en temps de cinq ans fixée dès le soir même de l'incendie, il fut décidé de définir un organisme unique qui en assurerait toutes les responsabilités, tout en respectant les nombreuses procédures déjà prévues pour la préparation, la signature et l'exécution des contrats effectués par la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre, les contrôles techniques et financiers, etc. Ainsi *l'Établissement Public Rebâtir Notre Dame de Paris* a-t-il été créé le 1^{er} décembre 2019, suite à la Loi du 16 Juillet 2019 dont l'article 8 prévoyait qu'il serait « *par dérogation aux dispositions de code du patrimoine chargé d'assurer tous les travaux nécessaires : des fouilles archéologiques, à la maîtrise d'ouvrage en passant par les travaux de construction et d'aménagement.* » Il s'agirait d'une structure légère et dont la mission se terminerait aussitôt la restauration achevée.

Il en résulta trois effets majeurs.

- *L'existence d'un responsable et interlocuteur unique permet la clarification du processus de décision et de coordination et de responsabilisation.* Le décideur était unique et installé sur le site même, gérant en permanence une trentaine de chantiers, chacun ayant une vocation spécifique mais devant faire travailler ensemble près de 350 entreprises et 3000 personnes (à ce jour, mais avec des concentrations différentes selon la phase du chantier, la moyenne des personnes sur le chantier étant de l'ordre de 400 à 500.) Cela exigeait une programmation logistique et technique sans faille et contribua sans doute à la création d'un 'état d'esprit Notre Dame', reposant sur la mobilisation de moyens humains et matériels de grande qualité et totalement dédiés à une mission aussi les enveloppaient tous.
- *Le développement d'une capacité de réactivité et de résilience* face aux différents événements pouvant survenir sur le chantier. La meilleure illustration est le fait d'avoir réuni les deux fonctions majeures de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre sur le même lieu et en coopération permanente, permettant la fluidité des enchaînements financiers, logistiques ou matériels. Cela permit aussi aux entreprises et opérateurs travaillant pour le chantier de ne pas avoir d'interrogations ou de doutes sur les décisions prises et le déroulement possible des travaux. Il ne faut pas oublier ici que les cathédrales constituent des chantiers considérables faits de parties massives comme d'opérations très ponctuelles (telle la restauration d'un pinacle) et que des opérations plus petites peuvent parfois demander des modifications substantielles dans l'ordonnement du chantier et effectuées sans perte de temps alors même que cela peut entrer en collision avec d'autres chantiers spécifiques. Un autre exemple peut être ici trouvé dans la mise en œuvre de la dimension archéologique du chantier : normalement en France toute question archéologique doit donner lieu à l'intervention de l'INRAP et peut logiquement allonger des délais. Grâce à cette organisation unique et concentrée sur sa seule mission, les procédures compétences et qualifications de l'Inrap ont été intégrées sans que le chantier ne prenne de retard et moyennant des solutions au cas par cas.
- *La clarté et la traçabilité des choix et des décisions, y compris financiers* : cette existence d'un opérateur unique dont les décisions sont traçables donne confiance aux opérateurs extérieurs, notamment les donateurs. Ces derniers savaient aussitôt quelle serait l'utilisation de leurs fonds et l'impossibilité les utiliser pour un objectif autre que celui fixé au départ. Si 98% des engagements pris par les donateurs au départ ont ensuite été respectés, cela doit beaucoup à l'existence de cet opérateur original.

Le débat inévitable qui a consisté au départ certains à regretter que l'on ne suive pas les procédures traditionnelles s'est d'ailleurs vite estompé. En fait l'esprit et les objectifs de toutes ces procédures en cours étaient bien respectés, mais l'intérêt de ce montage institutionnel était d'avoir fait de ce circuit souvent très long un circuit court.

La dynamique financière

Le financement du chantier reste exceptionnel, quitte à soulever des interrogations sur le fait de savoir si un tel schéma pourrait aisément se reproduire à l'occasion d'autres chantiers de restauration.

L'incendie a tout de suite suscité une vague de dons et de mécénats de la part de particuliers, d'entreprises, voire d'autres institutions et près de 743 millions d'euros ont été ainsi réunis par *l'Établissement Public Bâtir Notre Dame de Paris*. Sur ces 743 millions, environ 700 ont déjà été dépensés début Novembre 2024 ce qui signifie que non seulement le chantier prévu a trouvé son financement mais qu'il reste à ce stade un reliquat encore disponible.

En outre, et comme déjà souligné, le taux de réalisation des engagements promis s'est élevé à 98%. Sans doute la symbolique de Notre Dame a-t-elle joué pour beaucoup, mais il convient d'ajouter que le fait de donner cet argent à un organisme ad hoc qui n'avait d'autre finalité que ce chantier constituait une garantie évidente quant à l'utilisation des fonds. À cela on peut ajouter que ce montage financier a fait l'objet de nombreux rapports de contrôle de la Cour des Comptes.

Trois débats ont accompagné ce financement, mais de manière limitée.

Le premier concernait le rôle de l'Etat, juridiquement propriétaire de la cathédrale, qui aurait pu et dû financer le chantier comme pour d'autres cathédrales (Reims, Nantes) et qui n'aura pas eu à le faire, sous réserve d'une dépense de fourniture de quelques petits locaux dans le septième arrondissement valant ici goutte d'eau. Certains observateurs n'ont pas manqué de faire remarquer que ces dons et mécénats entraînaient d'importantes possibilités de déductions des impôts, ces 'dépenses fiscales' constituant un apport de l'Etat non négligeable. Ce raisonnement est contestable pour deux raisons : les principaux donateurs ont tout de suite déclaré qu'ils ne feraient pas jouer leur droit à la déduction fiscale ; les travaux ainsi créés étaient, sauf de rares exceptions, soumis à la taxe à la valeur ajoutée au taux de 20%, ce qui garantissait l'Etat d'une rentrée largement supérieure à une centaine de millions...

Le second concerne l'utilisation du reliquat de près de 143 millions début Novembre 2024. Il devrait être utilisé pour certaines opérations de restauration restantes absolument nécessaires, ou encore des opérations avaient été envisagées comme nécessaires avant l'incendie. Cela concerne notamment certaines parties extérieures de la cathédrale surtout au niveau du chevet et de la sacristie dont la fragilité pourrait lui valoir le qualificatif de motte de beurre. En outre, la mise à jour de nombreuses ressources archéologiques devrait donner lieu à leur transfert, restauration, voire mise en exposition.

Un troisième débat, plus marginal, mais évoqué dans les débats, concerne l'hypothèse d'un comportement opportuniste de la part de certaines entreprises. Pour être sûres d'accéder aux marchés et de bénéficier ainsi de l'image 'Notre Dame', certaines d'entre elles ont peut-être sous-estimé leurs coûts pour obtenir un marché, ce qui aurait à la fois desserré les contraintes financières de l'EPND et laisser peser des doutes sur la qualité des services rendus. Le déroulement du chantier ne témoigne pas de ce risque : les appels d'offre organisés ont fonctionné selon le principe du mieux-disant et non pas du moins-disant (à titre d'illustration les appels d'offre attribuaient 60% de la note à la seule excellence technique et 40% seulement à la dimension du prix) ; le chantier a témoigné de ce que les travaux y ont été conduits avec beaucoup de sérieux et de qualités ; les possibilités financières ouvertes dès le départ n'avaient nullement besoin de prendre de tels risques ; enfin ce que l'on appelle 'l'esprit Notre-Dame' a toujours visé la plus haute qualité possible.

Reste une dernière question qui se dégage de l'expérience de cette restauration mais la dépasse : une telle mobilisation pourrait-elle se renouveler pour résoudre le problème de l'insuffisance chronique des ressources nécessaires à la conservation du patrimoine ? Il est difficile d'y répondre, mais au vu de cette expérience on peut souligner que la restauration d'un patrimoine réunira d'autant plus de contributions volontaires qu'elle saura su mobiliser des attentions venant d'horizons différents, aussi bien patrimoniaux que culturels, et apparaîtra aussi transparente et responsable que possible.

Une dynamique portée par un écosystème d'entreprises et de compétences

Sans guère de doute la restauration de Notre Dame ne se serait pas réalisée de la même manière ni dans les mêmes délais s'il n'existait pas en France une tradition de la restauration et un écosystème d'entreprises et de qualifications le permettant. Cette tradition est présente depuis le dix-neuvième siècle et si l'histoire a souvent retenu le nom de Mérimée, Viollet-le-Duc a contribué à la planter, notamment à l'occasion de la première grande restauration de Notre Dame. Il entendait en effet substituer à une pratique de réparation conduisant à réviser un monument en fonction du seul langage de ceux qui l'opéraient et non de ceux qui l'avait conçu (telle celle du Château de Chambord en 1820) la pratique d'une restauration partant du monument tel qu'il avait pu exister au moment même où il était apparu, mobilisant une approche archéologique et moyennant une formation adaptée des architectes. Cette doctrine conduisit à des exigences de formation et de qualification les plus élevées possibles qu'il s'agisse des architectes, des artisans, et permis aussi de maintenir la tradition déjà existante depuis longtemps du

compagnonnage, compromis à l'occasion d'évènements telle que la première guerre mondiale, mais vite reconstitué grâce à ses principes de solidarité et de qualité

Concernant le chantier de Notre Dame, il est important de souligner la préexistence et la robustesse des entreprises qui y ont participé. Sur les 150 appels d'offre lancés jusqu'à fin 2022, autour de projets d'une grande complexité, tous ont fait l'objet de réponse satisfaisantes, et la seule défaillance constatée a été due au décès de son chef d'établissement. Sur la durée du chantier près de 250 entreprises sont intervenues, de taille très variable. En moyenne chaque entreprise a travaillé pendant 18 mois et cette activité représentait autour des deux tiers de leurs activités au cours de la période correspondante. Si elles étaient en grande majorité française cela s'explique surtout par leur réactivité à l'annonce des projets d'appels d'offres et par leur volonté d'adosser leur qualité au prestige du monument. Cela n'a bien entendu pas freiné d'autres coopérations avec des entreprises d'autres pays.

Le vivier des artisans d'art et compagnons, a tout de suite permis de satisfaire les besoins brutalement apparus. Aux lendemains du 17 Avril 2019 certains avaient craint « *un manque de main-d'œuvre en tailleurs de pierre, charpentiers et couvreurs* », mais cette élite de métiers était bien là, rappelant ce faisant que le compagnonnage était en grande partie né sur les chantiers des cathédrales médiévales. Près de 400 d'entre eux auront travaillé en permanence sur le chantier proprement dit ou dans des ateliers liés situés en province, permettant de satisfaire tous les besoins souhaités en charpenterie, taille de pierres, poses du plomb, restauration de vitraux, nettoyage des orgues, etc. Ce besoin important a été soutenu par la volonté d'appuyer cette restauration sur l'approche la plus traditionnelle des métiers sans chercher à innover plus que nécessaire. De nouvelles connaissances ont cependant été intégrées dans la pratique de tels métiers quand c'était nécessaires, par exemple travailler sur des bois verts, ce qui était nouveau mais nécessaire aussi. L'ampleur du chantier a ainsi conduit à une résurrection de certaines qualifications qui existaient mais souvent dans l'ombre, rien n'empêchant d'ailleurs qu'elles puissent maintenant se faire valoir sur d'autres chantiers. Le ministre de la culture souhaite d'ailleurs cristalliser la valeur d'une telle expérience en décernant aux personnes qui y ont participé un diplôme spécifique.

L'écosystème patrimonial existant en France – une loi, un service des monuments historiques, un corps d'architecte spécialisé, des entreprises reconnues, un important vivier d'artisans d'art traversant l'histoire – a donc largement contribué à cette restauration. Sans doute aussi dans le passé cet écosystème a-t-il connu des hauts et des bas, notamment le montant des dépenses accordés par le budget annuel de l'Etat à la conservation des monuments publics ou privés. Mais sa force lui a aussi permis d'offrir le terreau nécessaire à la restauration de Notre Dame et d'aider à sortir au plus vite des conflits qui ont accompagné les lendemains de l'incendie. Comme l'a déclaré un très éminent représentant de l'EPNDP si l'incendie avait eu lieu au siècle dernier on n'aurait pas nécessairement bénéficié des mêmes ressources et peut-être même les toits seraient-ils aujourd'hui en béton et sa flèche en aluminium

Une dynamique assumant les besoins du développement durable

Le caractère exceptionnel de cette restauration ne l'a pas soustraite aux préoccupations du développement durable, opérations témoignant au contraire d'une grande sensibilité à ses objectifs.

L'utilisation des matériaux d'origine - principalement ici la pierre, le bois, le plomb - a constitué une première préoccupation. S'il était acquis qu'il ne fallait pas en changer la nature malgré les difficultés présentées par certaines reconstitutions ou réparations - telle la charpente - il était acquis qu'ils devaient aussi prévenir les risques de leurs usages. Un exemple remarquable est celui des revêtements en plomb concernant notamment la charpente et la flèche. Le risque de voir la poussière de plomb des couvertures métalliques emportée par les eaux de pluie et ruisseler dans les égouts et la Seine était bien partagé, ce qui a à la fois donné lieu à des mesures quantitatives permettant d'en évaluer le danger (mesure effectuée en coopération avec l'École Nationale des Ponts et Chaussées)

et l'organisation d'un dispositif de filtrage les récupérant avant que l'eau ne soit effectivement rejetée. Loin d'apparaître comme un risque, le revêtement en plomb peut alors faire valoir des qualités écologiques qu'on ne lui reconnaît pas toujours : sa durabilité et la possibilité de le récupérer. Concernant le bois le défi était différent puisqu'il s'agit d'un matériau reconnu comme écologique. Le vrai problème était donc moins ici de trouver et travailler des bois présentant les qualités requises, plutôt des chênes assez anciens mais pas systématiquement, que d'aider à les faire repousser là où ils étaient coupés (environ 1300), ce qui a été en général effectué. En outre, il faut ici souligner que d'importantes donations sont venues de toute la France aussi bien à l'initiative de communes que de propriétaires privés ou de l'Office National des Forêts. Concernant la pierre, là aussi le problème était moins de contester la nature du matériau que d'associer des pierres venant de carrières différentes et exigeant alors la création de mortiers adaptés.

Il faut d'ailleurs souligner ici que tout au long du chantier proprement dit un chantier parallèle dit scientifique s'est déroulé. Ce chantier scientifique" regroupait 175 chercheurs, conservateurs, ingénieurs et techniciens, venant de France (Universités, CNRS et laboratoires privés) comme d'autres pays, et intervenant à la demande de l'ENDP à divers niveaux : recherche des caractéristiques initiales du bâtiment et traçabilité des matériaux, évaluation des matériaux, tests et mises au point de solutions techniques, fouilles préventives, etc. Ce chantier a aussi permis d'ajouter de nouvelles connaissances à la compréhension de l'édifice. Concernant les matériaux, il a ainsi montré que la Cathédrale avait été l'une des toutes premières à utiliser du fer, ce qui contribua à sa hauteur, exceptionnelle à l'époque de sa construction

La dimension environnementale a soulevé un deuxième thème, celui du respect d'une économie circulaire ou encore de la possibilité de trouver les ressources manquantes au plus près du site. Il est ici apparu grâce aux archives et autres sources de documentation que beaucoup des ressources utilisées, notamment en pierre, pouvaient venir du bassin parisien et que certains sites y étaient encore identifiables. Concernant le bois, ses territoires d'origines apparaissaient un peu plus lointains. Il semble en tout cas que ce principe d'économie circulaire n'ait guère soulevé de polémiques, sinon souligné l'intérêt d'une documentation permanente et renouvelée.

La préoccupation du développement durable a aussi trouvé un écho à travers la dimension archéologique du chantier. Pour organiser le chantier, il a fallu à la fois faire d'importants forages et dans certains cas consolider les terrains et créer des tours pour les grues et des échafaudages, autant d'activités qui allaient révéler d'importantes ressources archéologiques dont certaines étaient d'ailleurs connues par les archives. 801 ans après la création de la Cathédrale, on ne pouvait alors que se souvenir de ce qu'elle avait été précédée par une cathédrale antérieure, des églises de l'époque carolingienne et probablement des temples antiques. Des vestiges et objets sont ainsi apparus, et même ceux d'un quai sur la Seine sans doute construit pour permettre l'arrivée de bateaux apportant pierres et bois. Il pouvait apparaître alors un conflit entre la volonté de conduire le chantier dans les échéances prévues et la nécessité d'inventorier ces ressources voire de les mettre en valeur. Et contrairement à ce qui avait pu se passer à l'occasion de réparations ou restaurations précédentes (ou même d'évacuations dans le cas des statues de la Galerie des rois), bien des objets archéologiques ont été soigneusement mis de côté, en particulier ceux liés au tour du chœur ou au jubé.

Une fois encore, et comme cela a été signalé dès le départ, la réussite aujourd'hui constatée de des objectifs fixés dès le mois d'avril 2019 et la mobilisation qui en a résulté ne saurait valoir recette. Tous ses acteurs reconnaissent d'ailleurs qu'ils ont été conscients de vivre quelque chose d'exceptionnel. Ce qui doit donc être retenu, c'est plutôt des constats prudents qui peuvent inspirer d'autres restaurations mais sans se présenter sous la forme d'un guide : la restauration du patrimoine ne peut se faire sans la mobilisation, voire une coalition, des attentions ; même si ses opérations sont longues, elles doivent afficher en permanence et de manière liée transparence et responsabilité ; le

langage de la restauration doit dépasser celui de la simple réparation et éviter tout déclinaison sur les modes alternatifs de l'immobilisme ou de l'innovation à tout prix.