ASSISTANT TERRITORIAL DE CONSERVATION DU PATRIMOINE ET DES BIBLIOTHÈQUES PRINCIPAL DE 1ERE CLASSE

EXAMEN PROFESSIONNEL D'AVANCEMENT DE GRADE

SESSION 2016

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE ÉCRITE :

Rédaction d'une note à l'aide des éléments d'un dossier portant sur la spécialité au titre de laquelle le candidat concourt.

Durée : 3 heures
Coefficient : 1

SPÉCIALITÉ : MUSEE

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni signature ou paraphe.
- Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 24 pages

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué
S'il est incomplet, en avertir le surveillant

Sujet :

Vous êtes assistant de conservation du patrimoine principal de 1ère classe au sein d'un musée qui met à jour son projet scientifique et culturel.

Dans ce cadre, votre directeur vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur l'utilité d'un diagnostic culturel territorial.

Liste des documents :

Document 1 : « Inventer l'avenir. Faut-il adopter la prospective » - *Extrait Espaces naturels n°25 - http://www.espaces-naturels.info/dossier/25* - Janvier 2009 - 2 pages

Document 2 : « Partenaires en présence » - Tableau réalisé dans le cadre de l' « Etat des lieux de la culture en Alsace bossue » - *http://www.ccpsu.fr/upload/documents/Culture/Point_4_Partenaires_Etat_des_lieux_de_la_culture_en_AB_mars_2013.pdf* - Mars 2013 - 3 pages

Document 3 : « Le projet scientifique et culturel. Méthodologie » (extrait) - *Muséofiche 2 - Ministère de la Culture et de la Communication, Direction des Musées de France* - 2007 - 4 pages

Document 4 : « Principes du diagnostic culturel » - *Schéma de développement culturel des pays du Rouergue Occidental et de l'Est Quercy (extrait) - http://www.paysfigeac.fr/files/peq/les_projets_de_pays/culture/Diagnostic-version-7-10-05finale.pdf* - 2005 - 4 pages

Document 5 : « Le diagnostic territorial, une démarche de progrès » - Extrait Du diagnostic territorial au projet patrimonial, l'exemple des Villes et Pays d'Art et d'Histoire - *http://www.an-patrimoine.org/IMG/pdf/compte-rendu_diagnostic_territorial.pdf - Association Nationale des Villes et Pays d'Art et d'Histoire* - 18 novembre 2009 - 4 pages

Document 6 : « Du diagnostic territorial au projet patrimonial : définition et enjeux » - Fabrice THURIOT - Journée de réflexion et de formation de l'*Association nationale des Villes et Pays d'Art et d'Histoire et des Villes à secteurs sauvegardés et protégés (ANVPAH-VSSP)* - Rencontre du 18 novembre 2009 - 4 pages

Document 7 : Préambule de l'« Etat des lieux de la culture en Alsace bossue » - Julie FEISS, Emmanuelle THOMANN - *http://scotab.paysdesaverne.fr/Etat_des_lieux_de_la_culture_en_Alsace_Bossue_version_mars_2013.pdf* - Mars 2013 - 1 page

Documents reproduits avec l'autorisation du CFC

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

Dossier

Inventer l'avenir

Faut-il adopter la **prospective** ?

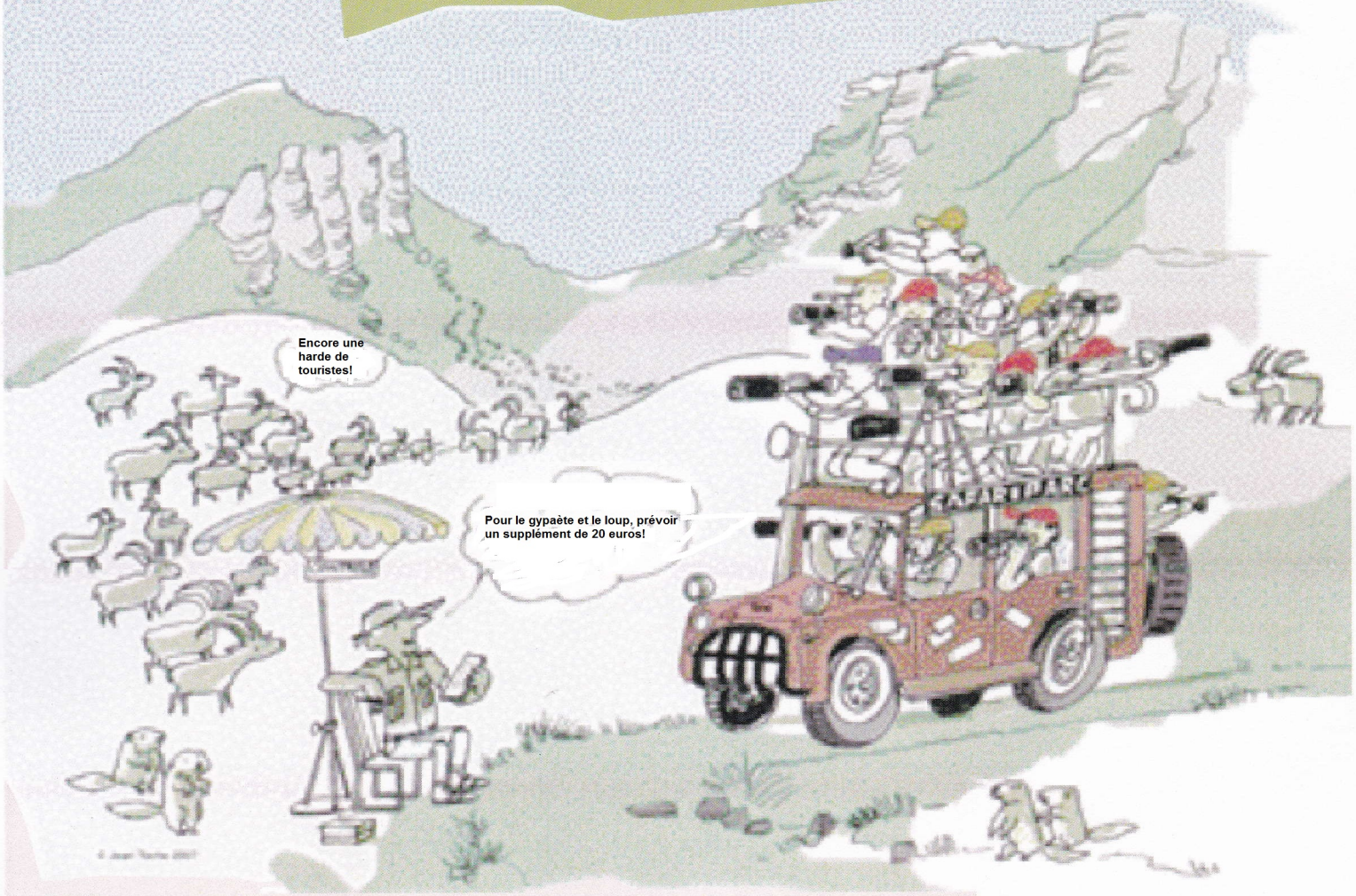


ILLUSTRATION RÉALISÉE PAR LE PARC NATIONAL DU MERCANTOUR DANS LE CADRE D'UNE DÉMARCHE PROSPECTIVE. PLUSIEURS DESSINS ÉTAIENT AINSI DESTINÉS À LA POPULATION.
LES CONCEPTEURS DE CETTE DÉMARCHE ONT SOUHAITÉ MONTRER AU PUBLIC LES CONSÉQUENCES DES SCÉNARIOS ÉLABORÉS. CETTE VISUALISATION DES FUTURS ENVISAGÉS ET DE LEURS IMPACTS DANS LA VIE QUOTIDIENNE, PERMET DE FAIRE UN CHOIX EN TOUTE CONSCIENCE.
ICI, LE COL DE CAYOLLE DEVIENT « UNE ZONE TRÈS PRISÉE POUR LES SAFARIS ».

Se donner les moyens de construire l'avenir

La prospective peut laisser sceptique. Elle est jugée a priori trop complexe, trop théorique, trop éloignée des enjeux immédiats. L'attention portée au futur peut sembler, à tort, un luxe pour des acteurs absorbés par le souci de bien gérer le présent.
Pourtant, l'obligation nouvelle de rédaction d'une charte pour les parcs nationaux et la révision des chartes des parcs naturels régionaux appellent à l'élaboration d'un véritable projet stratégique de territoire au service de la gestion durable du patrimoine naturel et culturel de ces espaces. Cela nécessite à l'évidence de se projeter à moyen et long terme. Les gestionnaires d'espaces protégés sont donc amenés, de manière plus ou moins explicite et structurée, à cette exploration du possible et du souhaitable. La prospective offre un ensemble de concepts, de méthode et d'outils pour accompagner, formaliser et exploiter ces projections. En outre, la prospective peut apporter des outils originaux et de nouvelles méthodes d'animation territoriale pour mener une démarche de co-construction, faire participer le public, ou impliquer l'expertise scientifique et les savoirs profanes. Mais cela nécessite que les gestionnaires d'espaces protégés se saisissent d'un outil dont ils ont parfois du mal à cerner la nature et le potentiel. ■

JULIEN VERT - CHARGÉ DE MISSION PROSPECTIVE ET CONCERTATION, MEEDDAT

>>> **Mél : julien.vert@developpement-durable.gouv.fr**

Prospective et prospective territoriale

Un outil d'aide à penser

La prospective n'est pas d'un simple exercice d'anticipation. C'est une façon d'analyser la réalité que l'on entend faire évoluer. C'est une méthode et une attitude. C'est également une manière d'infléchir l'avenir.

La prospective repose sur l'affirmation d'un principe, selon lequel l'avenir n'est pas écrit, il est à construire, à bâtir, c'est une œuvre collective. « Que dois-je faire, ici et maintenant, en balayant les champs du futur ? ».

Ainsi, la prospective consiste à penser le temps long pour agir avec plus d'efficacité sur les *mécanismes de prise de décision du court/moyen terme*. Il existe, en effet, une relation dialectique entre les horizons lointains de la recherche d'une vision partagée, et les horizons proches des processus de décision. Le lointain sert le proche et lui donne une perspective, un sens.

© SC - PNR Landes de Gascogne

La prospective se situe au-delà de la prévision. Elle s'intéresse au plausible autant qu'au probable, aux trajectoires autant qu'aux équilibres.

La prospective est une méthode, c'est aussi une attitude. Elle vise à construire un futur souhaité et prenant en compte les contraintes du temps présent ainsi que les tendances identifiées par ce qu'il est convenu d'appeler la prospective exploratoire, tendancielle et contrastée.

Il ne s'agit cependant pas d'un simple exercice d'anticipation. Il faut en effet ancrer la prospective dans la connaissance approfondie de la situation actuelle (produit d'une histoire complexe et spécifique) afin d'éclairer les enjeux. Stratégie et prospective sont deux thématiques étroitement liées : même si des spécificités les différencient fortement et si la prospective ne se limite pas à la préparation de la réflexion stratégique.

À cet égard, la prospective est un outil d'aide à la décision. Michel Godet, auteur du *Manuel de prospective stratégique*, parle d'ailleurs de prospective « stratégique ». Il veut signifier qu'elle nécessite de réfléchir, de se mettre en distance. C'est d'abord un outil « d'aide à penser autrement ». Celui-ci vise en effet à :

1. Analyser de façon approfondie la réalité que l'on entend faire évoluer. Pour ce faire, on observe les tendances à l'œuvre et les contraintes extérieures, qui pèsent lourd sur le territoire. On procède à l'examen des dynamiques internes du territoire en considérant qu'elles sont le fruit d'une combinaison de systèmes, de logiques, d'organisations, de processus. On analyse également les signaux faibles et les phénomènes en émergences, (les faits porteurs d'avenir). Il convient d'être à l'écoute de la réalité, de la rendre perceptible, visible, vivante.
2. Anticiper les changements ; c'est-à-dire, aussi, ne pas s'appuyer sur les systèmes culturels d'hier pour construire des politiques publiques pour demain. Faute d'anticiper des « opportunités » pourraient bien disparaître ; tandis que, saisies à temps, elles peuvent s'imposer pour tous comme des évidences.
3. Réagir aux changements avant qu'ils n'imposent leur logique et leurs mécanismes de contrainte. Nous savons, en effet, que face à l'événement il est trop tard pour infléchir la réalité.
4. Devancer les changements en étant « proactif » et anticiper la construction des conditions pour maîtriser les changements.
5. Élaborer collectivement les discours du futur. À moins de ne pas se donner le moyen de comprendre les logiques du changement (déjà présentes, devant nous, en nous), le futur n'est pas une fatalité. Le futur est, avant tout, un construit sociétal. Il peut prendre la forme des représentations partagées des futurs souhaitables : en ce sens c'est un acte politique au sens de la « polis », de la Cité. C'est une œuvre collective, que la notion de projet de territoire donne clairement à entendre.
6. Faire passer les représentations du futur par le filtre de la représentation d'un futur souhaitable parmi une variété de futurs possibles.
7. Transformer la vision d'un futur souhaitable en processus collectifs de nature à engager la réalité dans une voie différente que celle qui existe initialement. En fait à faire en sorte que le futur effectif se rapproche du futur désiré ou souhaité. C'est ce que l'on entend par l'action, à cela près qu'il faut distinguer l'action publique de l'action collective, la seconde enveloppant la première sans se réduire à elle seule.

La prospective territoriale est la forme localisée de la prospective générale. Il n'y a pas de forme spécifique de prospective territoriale au sens conceptuel du terme. Mais la territorialité est un domaine particulier d'application de la prospective qui fait émerger des enjeux particuliers. Il en résulte une tonalité particulière,

LE PARC NATUREL RÉGIONAL DES LANDES DE GASCOGNE LANCE UNE ÉTUDE PROSPECTIVE POUR L'ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS DE LOISIRS EN FORÊT. EN EFFET, LA FRÉQUENTATION DES ESPACES DE LOISIRS, COMME L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS HUMAINES, PEUT IMPACTER LES PAYSAGES DE FAÇON NÉGATIVE. IL EST DONC IMPORTANT DE FAIRE DES CHOIX MAÎTRISÉS AFIN DE RÉGULER LES FLUX. LA MISE EN ŒUVRE DE CES CHOIX REVIENT AU CONSEIL GÉNÉRAL QUI A LA COMPÉTENCE DES ESPACES, SITES ET ITINÉRAIRES DE RANDONNÉES. SUR LA PHOTO, LES JOURNÉES DU PATRIMOINE PARC À VÉLO ORGANISÉES EN 2007.

4. Partenaires en présence

Disciplines	Actions	Département 67	EPCI		Commune	Association/Initiative privée	Education nationale	Professionnel	Partenariat 57
			CCAB	CCPSU					
1. ARTS PLASTIQUES	**Pratiques artistiques**					GIC à Sarre-Union, Cercle ARTIS à Herbitzheim, Photo Club d'Oermingen, Association Alsace Bossue Culturelle (photo)	Les 3 collèges ont participé à l'opération « Architecture et Paysage » sur l'année 2011-12	Présence de plasticiens, photographes et d'artisans d'arts	Partenariat avec Artopie à Meisenthal
	Festival	Cofinancement du festival des paysages (charte des festivals) Participation de la BDBR	Cofinancement du festival des paysages	Cofinancement du festival des paysages + Animations autour des balades en barque	Cofinancement du festival des paysages : (ex : Altwiller en 2012)	GAP organisatrice du festival + partenariats avec CSC de Sarre-Union	Vernissages des expositions des collèges	Participation de plasticiens, d'artistes (concours Land'Art)	Partenariat avec Artopie à Meisenthal (résidences d'artistes)
	Expositions		Expo permanente de la GAP + lors de manifestations (Passé à venir ...)		Expos dans le cadre de manifestations : Fête d'automne à Sarre-Union, ...	Organisations d'expositions par le Temple réformé, le GIC, le photoclub d'Oermingen		Expos réalisés par JL Schwartz, par Yvon Meyer	
2. ARTS VIVANTS **2.1 THEATRE**	**Pratiques**		Les Nuits de Mystère : coordination d'une troupe théâtre amateur + professionnels			Ateliers au Centre socioculturel, les 8 troupes amateurs, GAP avec les résidences d'artistes	Atelier théâtre aux collèges de Sarre-Union et de Drulingen	Joanna Bassi, Fantaisies et Spectacles équestres à Altwiller, Anne Munster	
	Organisation de sorties					GIC : sortie au TNS en bus	Sorties au théâtre proposées par le collège de Sarre-Union		Bus pour le TNS en provenance de Sarreguemines, Sarralbe
	Spectacles et Festivals	Charte des festivals : financements Participation de la BDBR au Festival des Paysages	Co-organisateur des festivals Mon Mouton est un Lion (MMEL) et Sarre à Contes (SàC): partenaire et financement Organisation des Nuits des Mystères Co-financement Festival des Paysages	Co-organisateur des festivals MMEL et SàC : partenaire et financement Co-financement Festival des Paysages	Accueil de spectacles	Les représentations des troupes amateurs (mois de février et mars) Moselle arts vivants et Espace Rohan de Saverne : coorganisateurs du festival MMEL GAP organisatrice du festival : programmation de spectacles et résidences d'artistes + partenariat avec le CSC de Sarre-Union	Représentation des troupes de théâtres des collèges lors des fêtes de fin d'année Participation des écoles primaires et maternelles aux spectacles du festival MMEL.	Spectacles de Fantaisies équestres à Altwiller	Partenariat avec Moselle arts vivants Partenariat avec Artopie à Meisenthal
2.2 MUSIQUE ET CHANT	**Pratiques**	Cofinancement des écoles de musique	Co-financement des écoles de musique	Financement d'éveil musical avec les écoles de musique	Financement des écoles de musique	4 écoles de musique 6 ensembles d'harmonies municipales 4 associations dans les domaines des musiques actuelles	Eveil musical dans les classes participantes des écoles maternelles et/ou primaires. Chorale au collège de Sarre-Union.	Ringo Lorier : cours de guitare au collège de Drulingen et au CSC de Sarre-Union.	

						CSC de Sarre-Union : accompagnement éducatif : initiation cours de guitare.	Accompagnement éducatif au collège de Drulingen : initiation à la guitare		
	Programmation	Programmation et financement de concerts délocalisés de l'OPS	Cofinancement des « Musiques Baroque en Alsace Bossue »		Organisation et programmation de concerts. Cofinancement des harmonies. Sarre-Union co-organisait « Musique en Famille ».	Organisation et programmation de concerts : - Schlosskonzerte à Lorentzen - Programmation ponctuelle de concerts de musique baroque au Temple Réformé de Sarre-Union - Programmation annuelles des harmonies municipales - Bock and Roll par ATMC avec le CSC - Hopla Komm festival		un musicien professionnel à la retraite comme président des Schlosskonzerte Musique Baroque en Alsace Bossue sur la CCAB	Label associatif et coopératif des Vosges du Nord : HUMUS, collectif de 10 groupes de musique (basé à Niederbronn)
	Organisation de sorties					Un particulier organise les sorties et le transport à l'Opéra de Strasbourg			
2.3 CIRQUE ET ARTS DE LA RUE	**Pratiques**			Financement d'une action de préfiguration au festival en 2012 avec le CSC de Sarre-Union		Ateliers d'initiation aux arts du cirque au Centre socio-culturel		Johanna Bassi Clown à Drulingen Fantaisies et spectacles équestres	Participation du CSC au festival de cirque de Phalsbourg
	Spectacles	Charte des festivals	co-organisation Festival SàC	co-organisation Festival SàC	Accueil de spectacles	Partenariat avec des amateurs Troupe amateur du CSC en 2012		Fantaisies et spectacles équestres	Moselle Arts Vivants
2.4 DANSE	**Pratiques**	cofinancement des écoles de danse			Cofinancement des écoles de danse	6 associations de danse 3 écoles de danse, dont une réouverture de l'école de danse de Sarre-Union en 2012.	Atelier HIP HOP au collège de Drulingen		
	Spectacles				Location ou mise à disposition des locaux	Gala et concours des associations de danse			
	Animations				Organisation de Fêtes populaires dansantes	Organisation de thés et soirées dansants			
3. PATRIMOINE ET HISTOIRE LOCALE	**Pratiques**		1 chargée de mission patrimoine et guide interprète régionale Cofinancement de l'OT	Cofinancement de l'OT		1 société d'archéologie 5 sociétés d'histoire 3 sociétés gestionnaires de sites OT : structure et personnel impliqués dans la valorisation du patrimoine.	Sorties et visites de sites proposées par les collèges + autres visites proposées dans le cadre de l'enseignement élémentaire	2 entreprises de restauration habilitée Monument Historique (MH)	
	Gestion des sites et circuits patrimoniaux	co-financement du CIP Gestionnaire du site de Mackwiller	Gestionnaire CIP archéo à Dehlingen, Gestionnaire dépendances du Château de Lorentzen (GAP) Gestionnaire des circuits de	Gestionnaire des circuits de	Sarre-Union : futur gestionnaire du Musée régional de l'AB Gestionnaires et/ou propriétaires des églises classées MH	SRAAB : Exposition permanente à Dehlingen et fouilles sur le site de la villa Autres associations gestionnaires : - Château de Diedendorf - Site du Kirchberg - Temple réformé			Le CIP de Dehlingen a des collaborations avec les sites de Moselle comme Bliesbruck, Sarrebourg. Nouvelles collaborations à

			découverte (Thal, Heidenkirche)	découverte de Sarrewerden, de Harskirchen et Voellerdingen (et Sarre-Union à venir)					établir entre les musées de Moselle et le futur musée de Sarre-Union
	Animations	Cofinancement de Passé à venir	Organisation de Passé à venir Organisation des Journées Européennes du Patrimoine (JEP)	Participation ponctuelle aux JEP (= balade en barque)	Organisation des Fêtes de la fenaison à Bischtroff, la Zwiebelfest à Oermingen, la Fête du Raifort à Dehlingen, les kneppelfescht à Waldahmbach ...	Initiatives des propriétaires pour la participation voire l'accueil des Journées nationales des moulins Initiatives privées pour l'ouverture de site et l'animation dans le cadre des JEP OT : visites guidées et communications autour des JEP			
4.1 CINEMA/AUDIO VISUEL	**Pratiques**		Ciné Club de Drulingen (service jeunesse CC AB)			TV locale GIC Bouquenom	Les 3 collèges organisent des sorties au cinéma		
	Lieux de Projections				Ciné Club à Drulingen	CSC à Sarre-Union			
	Ressources	BDBR : fond DVD, accès VOD							
4.2 LECTURE ET ECRITURE	**Pratiques**					CSC de Sarre-Union : atelier d'écriture à vocation éducative	Les collèges réalisent des actions en direction de la lecture et de l'écriture	4 écrivains locaux sur le territoire qui ont édité	
	Equipements	Gestionnaire de la BDBR Financement des investissements des bibliothèques municipales		Financement d'une bibliothèque d'ouvrages de littératures en faveur des écoles primaires	Gestionnaires et financeurs de 4 bibliothèques municipales, et 3 points de lecture		Les CDI des collèges et les BCD des écoles primaires	Maison d'édition à Drulingen Les magasins points presse et points de vente du territoire	
	Animations	BDBR : animations ponctuelles + partenaire de festival			Organisation ponctuelle d'animations dans les bibliothèques	Organisation du 1er salon du livre à Diedendorf par ABC Culture			

[...]

le projet scientifique et culturel

Un musée aujourd'hui ne peut plus se contenter de gérer l'existant. Il doit s'interroger sur sa vocation, l'évolution de ses collections et de ses publics, son rôle dans la cité, sa place sur la scène locale, nationale ou internationale. Le projet scientifique et culturel doit apporter des réponses à ces questions.

QU'EST-CE QU'UN PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL ?

Ce n'est pas une étude de programmation architecturale ou muséographique, encore moins une simple liste des surfaces et équipements nécessaires. Ce n'est pas une programmation culturelle, ni un simple catalogue d'actions à mener. Ce n'est pas non plus un projet de service ou d'établissement.

C'est une démarche visant à définir la vocation du musée et son développement : **c'est un document qui définit les grandes orientations et les stratégies du musée** pour les cinq ans à venir, en prenant en compte et en mettant en cohérence toutes les missions du musée :
- Collections : conservation, restauration, acquisition, gestion, étude, recherche.
- Publics : connaissance des publics, politique des publics, accueil, activités culturelles et pédagogiques, muséographie.
Il s'applique à tous les types de collections.

Le PSC s'appuie sur une analyse de la vocation et de l'environnement du musée, ainsi que sur l'identification des attentes et demandes des destinataires du musée (tutelles, publics, partenaires) pour y répondre au mieux. **C'est avant tout une réflexion, qui doit dégager une dynamique d'ensemble et déboucher sur des propositions concrètes d'action**. Aucune mission du musée ne doit être négligée, mais le PSC est **sélectif** dans ses propositions et doit dégager des **priorités**, en fonction de besoins et de destinataires précisément identifiés.

A QUOI SERT UN PSC ?

C'est un document stratégique, qui permet de conduire une politique.
C'est un document de cadrage, qui permet de garder le cap dans un quotidien envahissant.
C'est un instrument de dialogue et de négociation (avec les tutelles, les partenaires).
C'est une référence commune pour toute l'équipe et un outil de pilotage.
Il a une utilité immédiate et peut être mis en œuvre dès sa rédaction : politique d'acquisition, programme de recherche, politique des publics, plan de formation du personnel...,
Il s'inscrit dans la durée mais doit pouvoir évoluer et s'adapter aux circonstances.
Si un chantier est prévu, c'est un document préalable indispensable pour obtenir une aide de l'Etat à l'investissement (décret n° 2002-852 du 2 mai 2002, article 10).

QUI ÉLABORE LE PSC ET QUAND ?

Le PSC relève de la responsabilité du chef d'établissement, mais il ne s'élabore pas dans la solitude : les équipes du musée dans les différents secteurs d'activités doivent y être associées et en être informées, ainsi que tous les partenaires du musée. Un PSC réussi repose sur une large consultation, qui garantit la faisabilité du projet et l'adhésion de tous.
Le PSC peut être rédigé à tout moment de la vie de l'établissement pour expliciter ses stratégies.
S'il existe déjà un PSC antérieur, il est nécessaire de l'actualiser, voire d'en rédiger un nouveau après quelques années, la «durée de vie» d'un PSC n'excédant pas cinq ans environ.
Quand un chantier est prévu, le PSC est la première étude préalable à réaliser, avant toute étude de programmation architecturale.
Il présente l'expression des besoins qui fera ensuite l'objet d'une traduction spatiale, technique et financière par un programmiste.

La méthode proposée ici peut être utilisée pour tout projet de création, de rénovation ou d'extension de musée.

COMMENT ÉLABORER UN PSC ?

Une démarche itérative

1- Réfléchir et consulter
Outre les équipes du musée, consulter les partenaires existants ou potentiels, ainsi que des experts. L'élaboration d'un PSC est le moment idéal pour créer ou consolider des partenariats.

2- Rédiger une esquisse de quelques pages, synthétisant les grands objectifs.
Cette esquisse peut faire l'objet si nécessaire d'une validation officielle par la tutelle et par la DMF sous-couvert de la DRAC.

3- Rédiger le document final de PSC

4- Engager les phases de validation officielle définitive.

A tous les stades, la DRAC et la DMF (inspection générale des musées, département de l'architecture, de la muséographie et des équipements, département des publics, centre de recherche et de restauration des musées de France, bureau des affaires juridiques) peuvent être consultées et intervenir en conseil.

La méthode de réflexion

Il n'existe pas de modèle ni de recette : chaque PSC est unique parce que chaque musée est unique et chaque environnement est unique.
Cependant, la **méthode** reste la même d'un musée à l'autre :
- réalisation d'un état des lieux (bilan de l'existant, accompagné d'un diagnostic lucide et critique),
- élaboration d'un projet sélectif présentant les priorités retenues.

Une méthodologie de réflexion est proposée dans **le tableau à trois colonnes « Méthodologie de réflexion pour élaborer un PSC » (voir annexe 1)** qui recense méthodiquement et exhaustivement les questions que l'on peut être amené à se poser au moment de rédiger un PSC. Ce tableau ne doit pas brider la créativité nécessaire à l'établissement de tout projet, c'est un simple outil méthodologique, à adapter aux situations et à interpréter. Par ailleurs, ce n'est pas non plus le plan du futur projet scientifique et culturel (on trouvera une proposition de plan en **annexe 2**).

Toutes les données factuelles qu'on aura pu rassembler au cours de ce travail de bilan, de diagnostic et de détermination d'objectifs ne prennent leur valeur que si elles s'appuient sur une vision globale du musée et de son rôle, si elles s'organisent autour d'un concept.

Trouver un concept

Pour un musée, qu'est-ce qu'un concept ?
C'est ce qui fait son identité, sa personnalité, son originalité, sa spécificité par rapport à un autre musée, un autre équipement ou un autre territoire, ce qui définit son image et ce qui fait que le public viendra le visiter plutôt qu'un autre musée. Cette identité se définit à partir des collections, bien sûr, mais aussi du caractère du bâtiment qui les abrite (ou du site dans lequel se trouve le musée), ou encore de la cordialité de l'accueil, de la beauté ou de l'inventivité de la muséographie, de l'ambiance de ses espaces, de la variété et de la qualité de ses expositions et de ses activités culturelles.

ANNEXE 1

Méthodologie de réflexion pour élaborer un PSC

MODE D'EMPLOI DU TABLEAU

Toutes les missions d'un musée, ses fonctions ainsi que ses moyens sont recensés dans le tableau. Pour chaque fonction, le tableau détaille les éléments suivants :

Rappel :
Ce tableau n'est pas le plan du futur PSC, c'est une aide à la réflexion. Il n'a pas forcément vocation à être rempli exhaustivement et il doit être adapté à chaque musée.

Les deux premières colonnes sont consacrées à l'état des lieux.

- La colonne de gauche est consacrée au **« bilan de l'existant »**.
Le bilan de l'existant, fondé sur des données objectives, est une phase nécessaire qui doit prendre en compte toutes les activités du musée, mais qui ne doit pas prendre trop de temps ni absorber toutes les énergies, car c'est le projet qui importe. C'est un exercice de positionnement précis dans le temps (le musée aujourd'hui). Sauf pour l'historique, le bilan doit prendre en compte des données récentes (au maximum 3 à 5 ans) et ne pas mélanger données anciennes et données récentes. Il ne doit pas non plus anticiper sur le projet (tentation fréquente). Le bilan est également l'occasion de recenser les études existantes.

- La colonne centrale, « **diagnostic** » complète le bilan par une évaluation critique :
La situation est-elle satisfaisante ou non ?
Quels sont les ressources, les points forts et les faiblesses en interne ?
Quels sont les dysfonctionnements observés, les réussites et les échecs ?
Où se situent les menaces (concurrence, évolution du contexte…) et les opportunités (synergies, collaborations…) en externe ? Quelles sont les potentialités ?
Les moyens sont-ils suffisants pour réaliser les missions ?
Ce diagnostic permet d'identifier les potentialités et les difficultés ; il permettra de déterminer des priorités et aidera à orienter les propositions du projet.

La colonne de droite est consacrée au « projet ».
En fonction des priorités identifiées, elle permet de dégager les futures orientations du projet, en déterminant les objectifs que l'on veut fixer et en précisant s'il s'agit d'une continuité ou d'une évolution par rapport à l'existant (rétablir, développer, transformer, innover…). Il est rappelé que ces objectifs doivent être sélectifs (et éventuellement quantifiables).

[...]

Service-ressource de la DMF : PUB

CONTEXTE GÉNÉRAL ET LOCAL

Inscrire la politique des publics dans l'environnement géographique, économique, social et culturel

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Analyse de l'environnement géographique (urbain / rural ?), économique, social et culturel Connaissance de la population : catégories socio-professionnelles, démographiques, niveau d'éducation et de culture, pratiques culturelles, chômage, expansion, vie de la région... Connaissance du contexte local : principales activités et structures culturelles, axes de développement majeurs choisis par les acteurs de la région (Ville, Département, Région), partenariats existants	*Quels sont pour le musée les atouts et les contraintes liés aux caractéristiques de l'environnement et de la population ?* *Quels sont les axes principaux de développement sociaux, économiques et culturels ?* *Comment la politique des publics s'inscrit-elle dans ces axes ?*	Comment le PSC s'inscrit-il par rapport à l'environnement géographique, économique, social et culturel du musée ? Comment le PSC prend-il en compte les évolutions de l'environnement (construction d'infrastructures, mouvements de population...) ?

[...]

SITE ET BÂTIMENT

Services-ressource de la DMF : MUS, C2RMF et IGM

Analyser et tirer parti de l'environnement géographique

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
- Contexte rural ou urbain ? Isolement ? - Situation (ville, quartier, habitat...) - Site (environnement immédiat) . Nature . Proximité des transports, facilités d'accès . Autres équipements culturels et de loisirs ou monuments à proximité **Contraintes techniques** - Risques pour les collections ? (inondations, pollution, vibrations...) - Contraintes d'urbanisme (PLU, secteur sauvegardé...) - Evolutions récentes ?	*La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?* *La situation et l'environnement géographique sont-ils favorables ou défavorables ?*	Comment corriger les difficultés identifiées ? Un changement de lieu semble-t-il nécessaire ? (notamment si les difficultés se cumulent avec d'autres handicaps : inadaptation du bâtiment...)

[...]

PARTENARIATS ET RÉSEAUX

Évaluer les partenariats et les réseaux de l'établissement

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
- Quels sont les partenaires ? (récapitulation) . Scientifiques (qui ? pour quelles activités ?) . Culturels (qui ? pour quelles activités ?) . Financiers (qui ? pour quelles activités ? motivations des financeurs ?) - Dans quels réseaux s'insère le musée ? . Réseaux territoriaux ? Scientifiques ? Thématiques ? . Réseaux de promotion, de collaboration ?	*Évaluer les partenariats et l'insertion dans les réseaux : suffisants ? satisfaisants ?*	**Quels sont les partenariats identifiés** pour les objectifs et actions définis ? A renforcer, à créer ? **Dans quels réseaux s'insèrera le musée ?** A renforcer, à créer ?

1.1. PRINCIPES DU DIAGNOSTIC CULTUREL

A. Objectifs de la démarche

Le diagnostic culturel proposé dans les pages suivantes représente une étape essentielle dans le processus de définition d'un projet culturel de territoire.

Cette démarche de compréhension des **composantes culturelles**, de leur **répartition** et de leur **organisation** poursuit un but précis :

➔ déterminer ce sur quoi le pays, en tant qu'entité fédérative, pourra agir de manière pertinente et légitime.

L'action d'un pays n'est pas en effet édictée *a priori* par un modèle prédéfini.

Sur le fond, elle tend au contraire à procéder d'une situation particulière qu'il faut analyser dans ces différentes dimensions.

De même, le réalisme du projet futur tiendra des possibilités politiques et techniques de réalisation d'un programme d'action partagé.

Le diagnostic culturel comporte **deux aspects complémentaires** qui expliquent d'ailleurs la forme du document :

➔ Enrichir la connaissance des acteurs du pays : même s'il n'est pas possible de rendre compte de manière exhaustive des multiples acteurs et de leurs actions, un diagnostic a pour but **d'isoler différents types de projets et les diverses logiques** qui constitueront l'entité « pays ». Les informations concernant les acteurs et les structures culturelles sont consignées en annexe pour éviter une surcharge de l'analyse. Ces informations constituent un fonds qu'il s'agirait, dans l'avenir, de tenir à jour.

➔ Identifier les potentiels à développer et les faiblesses à pallier : un diagnostic culturel de territoire a aussi pour objectif de faire un point sur l'accessibilité de la culture. Il convient pour cela de se placer du point de vue des habitants, de leur lieu de résidence, de leurs moyens de déplacement, de leurs capacités financières et de leurs aspirations. À cette fin et pour apercevoir les nuances pouvant exister d'un domaine culturel à l'autre, le parti a été pris de présenter l'état de l'offre culturelle dans les rubriques : lecture et écrit, spectacle vivant, enseignements artistiques, arts plastiques, cinéma, patrimoines et musées.

B. Une logique tournée vers le territoire

Au-delà de l'identification des actions et des acteurs et de leur rôle dans l'accessibilité de la culture, il s'agit de mettre en relation les potentiels des projets culturels avec les enjeux de développement du territoire (ils ont été exposés dans les chartes de pays[1]).

C'est pourquoi, nous proposons en partie III une analyse - dite transversale - qui, outre un bilan croisé sur le thème de l'accessibilité culturelle, tente d'entrevoir les fonctions que joue ou ne joue pas encore l'activité culturelle dans le développement du territoire.

En l'occurrence, les repères suivants ont été **extraits des chartes** en tant que repères :

- L'accès à la culture,
- L'attractivité et l'organisation de l'offre touristique,
- La formation des acteurs,
- La mise en relation des acteurs, tant dans le champ touristique que culturel.

Il faut souligner que ces repères sont issus de l'axe 3 de la charte intitulé *« valoriser l'identité culturelle et touristique »*, ce qui, au premier abord qualifierait la culture comme **facteur de développement touristique**, notamment autour « d'une richesse patrimoine » avérée.

Néanmoins, l'accès à la culture est signifié en tant que tel, par exemple par la phrase ***« une dynamique culturelle au profit des habitants et des visiteurs »***, autorisant à en faire un point de référence pour l'analyse.

AVERTISSEMENT

L'intégralité des commentaires proposés dans ce document a pour fins d'identifier les fonctions et les faiblesses de l'existant devant la perspective d'un pays comme espace de coopération et de coordination.

Aucun de ces commentaires ne doit donc être considéré comme des jugements de valeur portant sur les qualités intrinsèques des actions associatives ou des politiques locales, voire territoriales.

Même s'il est parfois utile d'aborder l'état des dispositifs publics pour la culture, le cadre d'une telle étude ne permet pas de procéder à l'évaluation des politiques publiques. Cette évaluation doit relever d'une démarche complète et méthodique pour être pertinente.

Il s'agit plus ici d'observer quelles sont les différences, voire les divergences - souvent légitimes - entre les logiques publiques, afin de comprendre comment les pays pourront à terme correspondre à un espace accepté de travail. Il en va de même pour l'action associative et privée pour laquelle la démarche « pays » doit rester un moyen et non un cadre restrictif.

[1] Favoriser la professionnalisation et la formation des acteurs (n°11) ; Animer et développer la production touristique, structurer l'organisation touristique et promouvoir l'image et les produits touristiques du territoire (n°10, 12 et 13) ; Développer les conditions d'accès à la culture (n°14).

2.1. PRESENTATION DE L'ETAT DES LIEUX

Sur la base des données collectées, l'état des lieux de l'activité culturelle constitue une base à l'analyse présentée plus loin.

Dans les annexes, sont consignées de nombreuses informations sur les acteurs culturels, informations qui devront être complétées par le ou les chargés de mission culturels, ce qui leur donnera l'occasion d'aller à la rencontre du terrain. Dans ce document, ne sont rapportés que les exemples permettant d'identifier des catégories d'acteurs, d'action et de besoins.

Pour chaque domaine culturel, cette approche se décompose en quatre niveaux de lecture :

- **Identification et typologie des acteurs de culture** : l'identification des créateurs, des diffuseurs et des médiateurs du champ culturel est une base précieuse en tant que ces acteurs seront les maîtres d'œuvre du projet culturel de pays. Une typologie par domaine permet de rendre compte des champs culturels occupés par les structures associatives, professionnelles, et celles directement liées à une collectivité. Cette typologie intègre leurs motivations, leur qualification et les conditions d'activité sur lesquelles le pays pourra agir.

- **Structure et composition de l'offre culturelle** : cet angle d'analyse, du point de vue des habitants, donne une vision de ce à quoi les habitants ont réellement accès. Concrètement, ce bilan devrait apporter des indications sur les domaines qu'il faudrait particulièrement encourager sur les équipements faisant défaut ou les formes de diffusion ou d'enseignement à améliorer.

- **La structure de la dynamique partenariale** : il sera intéressant pour les pays de se référer aux divers « profils de coopération » servant de cadre au développement culturel. Qu'il s'agisse des relations qu'entretiennent des acteurs dans un même domaine, des mises en réseau de structures publiques (bibliothèques ou musées, par exemple), des liens tissés entre créateurs et structures de diffusion ou encore de l'intercommunalité culturelle ou des dispositifs institutionnels transversaux, ces données sont de nature à éclairer le rôle de coordinateur et d'animateur du pays.

- **Les moyens propres à chaque domaine** : le bilan sur les moyens matériels, techniques et juridiques du développement culturel permettront d'identifier les éléments relevant de la responsabilité publique sur lesquels le pays pourrait agir : les équipements, les moyens humains et les savoir-faire ou encore les dispositifs contractuels unissant différents partenaires publics dans un objectif commun.

[...]

(...)

2.7.6. BILAN POUR LE PATRIMOINE

L'étude de l'activité patrimoniale révèle le dynamisme des acteurs du patrimoine : inventaire, études, publications, valorisation d'un lieu par la musique, les arts plastiques, le spectacle vivant...

Le patrimoine est un support de création autant que de mémoire, bien que les liens entre différents domaines ne se tissent pas facilement sur le territoire.

Aujourd'hui, le principal frein à ces initiatives réside dans le cloisonnement des actions et l'absence de concertation entre des projets conçus au sein d'espaces limités.

POTENTIELS	DIFFICULTES
Deux VPAH sur le territoire - Nombreuses associations dynamiques prenant des initiatives pour l'animation - Volonté de créer des réseaux pour rayonner plus largement sur le territoire. - Des fonds historiques reconnus et couvrant une large période. - Des acteurs prêts à s'impliquer de manière coordonnée avec les Pays pour le patrimoine : IOA, Asso de Marcilhac sur Célé, Repaires des 2 vallées - De nombreuses relations entre musique et patrimoine[47]. - De nombreuses relations potentielles entre patrimoine et développement durable montrant comment tirer parti de l'environnement naturel (projet de valorisation du bassin de Decazeville Aubin pouvant être une référence en matière de valorisation de la mémoire).	Manque de coordination entre les différents acteurs à tous les échelons. - Peu de lisibilité des actions menées par les associations. - Craintes pour les associations des conséquences dues aux relations avec le secteur public : manque de confiance, peur de perdre la liberté d'agir et d'innover. - Difficultés à sortir de la logique « conservation du patrimoine » pour les petites associations. - Peu de professionnels de la restauration pour les conseils aux particuliers et aux entreprises. - Faible perception de l'unité du territoire et forte revendication d'identité individuelle : entre les communes, entre les départements, entre les différents patrimoines (industriels, agricoles, protégés, immatériel...).

[47] Festival de Bournazel et choix des associations locales de valoriser le patrimoine par des concerts : Marcilhac-sur-Célé, Figeac, Villefranche de Rouergue, Saint-Pierre Toirac...

[...]

Préambule

Le diagnostic territorial, une démarche de progrès

Afin de répondre aux attentes des collectivités et d'accompagner les nombreux projets de labellisation Ville ou Pays d'art et d'histoire, l'Association Nationale des Villes et Pays d'art et d'histoire et des Villes à secteurs sauvegardés et protégé mène une réflexion sur le diagnostic territorial comme étape indispensable du projet patrimonial.

L'ANVPAH et VSSP intervient à la demande des collectivités et accompagne ses membres dans leur dossier de candidature VPAH et dans la mise en œuvre de la convention. Cet accompagnement peut se décliner de différentes façons selon le souhait des collectivités : aide à la méthodologie, participation au comité de mise en place du projet, conseils et mise à disposition de documentation pour la constitution de dossier, mise en relation des partenaires, conseils et expériences des villes du réseau, partage des expériences ...

L'ANVPAH et VSSP encourage la mise en place de comités de pilotage transversaux permettant d'engager un travail collectif où élus et services culturel, tourisme, patrimoine, éducation et urbanisme associent l'ensemble des acteurs locaux (associations...) pour structurer le projet VPAH et mobiliser les habitants.

Réaliser un diagnostic de son territoire, c'est caractériser l'état de celui-ci en précisant notamment ses enjeux et ses problématiques dans le but de mettre en œuvre une politique cohérente, globale et partagée.

Le diagnostic territorial est à la fois :

- **un outil de connaissance de son territoire dans son acception la plus large (géographique, historique et patrimoniale, démographique, économique ...),**
- **un outil de médiation et de dialogue entre les divers acteurs (élus, techniciens et habitants, société civile),**
- **et un outil de légitimation d'une politique globale menée sur le territoire.**

Dans le cadre de la labellisation Ville ou Pays d'art et d'histoire, le diagnostic territorial est une phase essentielle de la construction du projet.
Celui-ci met en lumière les forces, faiblesses et les éléments renforçant la cohérence ou l'identité. Le diagnostic a pour but de dégager les axes déterminants pour le devenir du territoire, déclinés sous forme de pistes d'actions possibles. Ces éléments n'ont pas tous vocation à être repris dans le projet VPAH mais plus à éclairer les enjeux sur lesquels l'ensemble des acteurs du territoire peut avoir à se pencher.
Ce diagnostic a pour objectif de donner des éléments d'appréciation sur la pertinence du territoire au regard de la démarche VPAH et de fournir aux acteurs les bases de connaissance afin d'ancrer les actions qui pourraient s'y engager.

Les propositions de périmètre, de structures porteuses et de partenariats découlent directement de ce diagnostic dynamique. Il permet d'identifier :
- le contexte territorial,
- les principaux acteurs et partenaires,
- les projets en cours,
- les projets d'extension ...

Le diagnostic est également l'occasion de mener un travail de sensibilisation auprès de la population pour l'informer des enjeux du label et de son impact sur le territoire.

A chaque territoire correspond une réponse spécifique. Il n'existe pas de modélisation possible mais au contraire autant de réponses que de territoires.

Cette phase de diagnostic doit susciter des interrogations et des convictions afin de permettre la rédaction du projet patrimonial et par la suite la mise en place du projet de territoire avec l'ensemble des acteurs locaux.

Il s'agit de donner au label VPAH sa véritable dimension d'outil transversal permettant la valorisation et la sensibilisation de tous les patrimoines.

Introduction de la journée

Jean Rouger
Vice-Président ANVPAH et VSSP

Nous remercions Fabrice Thuriot, enseignant chercheur à l'université de Reims, pour son appui scientifique pour l'organisation de cette journée, ainsi que pour beaucoup d'autres et je remercie également l'ensemble des intervenants qui ont bien voulu témoigner de leurs expériences.
Nous tenons à remercier également Marc Gastambide, Directeur de la Fédération nationale des Parcs Naturels Régionaux, avec laquelle l'Association Nationale entame un partenariat afin de travailler ensemble autour de la préservation et de la valorisation des patrimoines, et notamment le lien entre PNR et PAH (mutualisation des outils tels que les CIAP et la formation des guides ...).
Enfin, nous remercions la Direction générale des patrimoines avec qui nous menons des réflexions depuis plusieurs années sur les outils du patrimoine et leur évolution.

L'enjeu de cette journée de réflexion est de définir le diagnostic en tant qu'**étape importante dans la construction d'un projet patrimonial partagé.** Celui-ci n'est pas un simple constat introductif, le diagnostic territorial est orienté vers l'action et la pratique. **C'est une étape plus longue qu'on ne l'imagine et qui doit relever d'une construction collective car c'est un moment de mise en commun des avis des différents acteurs et de leur vision du développement de leur territoire.**

Ce travail préparatoire bien réalisé préfigure du bon suivi du label.

Bonne journée de travail.

Définition et enjeux

Fabrice Thuriot
Chercheur, Enseignant, Consultant, Université de Reims

DEFINITION ET RAISON DU DIAGNOSTIC

« Le diagnostic territorial est avant tout un outil d'aide à la décision. Il se caractérise par le recueil de données quantitatives et objectives, mais aussi de données qualitatives qui ont pour but de faire apparaître les caractéristiques, les atouts, les faiblesses et les potentialités d'un territoire donné.
Le diagnostic territorial est à la fois un outil de légitimation d'une démarche globale de territoire, un outil de connaissance de son fonctionnement et un outil de médiation et de dialogue entre ses divers acteurs.
D'où l'intérêt de garder une grande souplesse dans la mise en œuvre des méthodes utilisées[1]. »

METHODES

Les méthodes de diagnostic reposent sur deux démarches complémentaires :
- **la 1ère, quantitative et analytique**, est basée sur un travail de recueil de données objectives et leur analyse (statistiques, cartes...) ;
- **la 2nde, plus qualitative, voire subjective**, permet un « diagnostic partagé » grâce à une concertation avec les acteurs concernés, voire la population, sur les données, le périmètre, les valeurs, les enjeux et les actions envisagés.

La première méthode est souvent appliquée seule alors qu'elle ne peut dépasser une vision catalogue, désincarnée et unique. Elle nécessite la

[1] Guy Lévêque-CEP de Florac, Les méthodes de diagnostic territorial, p. 1/3, in L'enseignement agricole partenaire des territoires : un guide pour l'action.

confrontation avec d'autres points de vue pour prendre du sens pour l'ensemble de la communauté concernée.

STRATEGIE ET TERRITOIRES

Une stratégie est la conduite et la réalisation d'une politique par divers moyens, qui se combinent entre eux au sein d'un projet de développement et d'un plan d'actions.
Une stratégie peut être **spatiale ou territoriale**, au sens d'espace social construit et délimité, ou affecter indirectement l'espace ou le territoire, notamment par des localisations ou des actions spécifiques[2].
Les stratégies d'acteurs sont aussi importantes sinon plus que les stratégies spatiales ou territoriales car elles les précèdent et les informent. Elles mènent souvent à des coalitions plus ou moins grandes qui concernent un espace ou un territoire plus ou moins étendu.

QUELLES OBLIGATIONS PREALABLES ?

Le diagnostic territorial se situe en amont de la stratégie et de l'action pour fonder un **plan de développement à partir d'intentions de départ.** Il convient donc de définir préalablement les éléments suivants :
- Les intentions de départ pour pouvoir déterminer le **dispositif pertinent**, quitte à en changer avant la fin de la concertation ou par la suite,
- **Les acteurs et espaces potentiels** pour les associer et ensuite délimiter un périmètre territorial, en continuant les relations avec ceux écartés qui le souhaiteraient,
- **Un calendrier et une méthode** prévisionnels de travail : interne, accompagné, délégué ? Avec quel degré de participation des acteurs ?
- **Un accord formel** de l'ensemble des collectivités.

LE CONTENU CULTUREL ET TERRITORIAL D'UN DIAGNOSTIC POUR UN PROJET PATRIMONIAL

- Un recensement et une qualification des ressources contribuant à l'animation ou à la valorisation du patrimoine : artisans, artistes, auteurs, associations, centres de documentation, équipements culturels et touristiques, guides, manifestations...
- Un recensement et une qualification des ressources naturelles, humaines, économiques et sociales contribuant à la définition du territoire au fil du temps.
- Un recensement et une qualification des moyens de communication permettant la mise en réseau et le partage des ressources patrimoniales.

LE CONTENU PATRIMONIAL DU CAHIER DES CHARGES DES VPAH

Dans les VPAH, le terme de patrimoine doit être entendu dans son acception la plus large, puisqu'il concerne aussi bien l'ensemble du patrimoine bâti de la ville que les patrimoines naturel, industriel, maritime, ainsi que la mémoire des habitants. Il s'agit donc **d'intégrer dans la démarche tous les éléments qui contribuent à l'identité** d'une ville ou d'un pays riche de son passé et fort de son dynamisme.

Dans les critères à remplir pour une candidature, on note :
- **un inventaire du patrimoine** (matériel et immatériel) conforme à la méthode scientifique de l'Inventaire général,
- l'existence ou la mise en place d'**un secteur sauvegardé ou** d'**une ZPPAUP**,
- **des encouragements à la restauration** du patrimoine et à la **création architecturale et paysagère**,
- et l'intégration des principes du **développement durable**.

UNE VOLONTE POLITIQUE ET CULTURELLE ECLAIREE PAR LES TECHNICIENS ET LES ACTEURS

La volonté politique est première ou relaie une demande de terrain mais doit s'appuyer sur des savoirs pour décider des axes et du périmètre du projet.

Le diagnostic peut être préparé en interne, en externe ou dans une combinaison mixte : un chargé de mission peut être en lien avec un cabinet d'études qui doit, dans tous les cas, avoir un référent compétent en plus du ou des responsables politiques au sein d'un comité de pilotage.

[2] Françoise Plet, « Stratégies territoriales : valeurs et usages dans les recherches rurales et agroalimentaires de STRATES », in Dossier Conjuguer stratégie(s) et territoire(s)?, Strates, n° 5, 1990

18/24

[...]

Quelles méthodologies à mettre en œuvre ?

Martine Pastor
Directrice, Cabinet conseil en patrimoine « Hier est demain »

Plutôt que d'expertise, c'est de **coordination** dont il faudrait parler, tant il est vrai qu'il ne s'agit pas, dans un projet de labellisation, d'être expert ou consultant (sauf à consulter plutôt que d'être consulté) mais d'**écouter**, de **connecter** et de **rassembler**.

Rassembler d'abord les données patrimoniales pour un état des lieux, patrimonial et culturel, mais aussi économique, et touristique, écologique et urbanistique... Si la collecte s'effectue à partir des études scientifiques en cours (inventaire du patrimoine), l'état des lieux concerne aussi les ressources humaines et se construit grâce aux entretiens individuels avec les responsables locaux (les présidents d'associations, le directeur de l'Office de Tourisme, des espaces verts, de l'urbanisme, les travailleurs sociaux...). Il faut en effet aller au-delà de la liste d'objets patrimoniaux, des équipements et des services territoriaux, d'actions dont l'addition faisait autrefois le dossier. Le patrimoine n'est plus une collection de monuments ou d'objets. On est passé du patrimoine objet à la patrimonialisation, qui est un processus et un projet en mouvement.

Le montage d'un dossier est aussi l'occasion d'une synthèse et d'un « instantané » de la vie culturelle, sociale, économique, qui surprend souvent les acteurs locaux eux-mêmes. L'expérience montre que, dans la majorité des cas, ce sont les principaux intéressés qui oublient leurs réalisations les plus originales et les plus intéressantes, tant elles leur semblent évidentes. D'où l'intérêt d'un regard extérieur.

Le questionnement, phase importante dans la méthodologie, n'occulte ni les non-dits de l'histoire, ni les déshérités du patrimoine, ni les mésalliances, ni les frontières invisibles entre les quartiers... Il faut redire ici la complexité de travailler sur un matériau aussi sensible que la mémoire toujours cicatricielle.

Se posent :

- la question du **fil rouge** ou la délicate question de la **singularité, sinon de l'identité, du futur PAH ou de la future VAH** ;
- celle du **découpage** : label ville ? label agglomération ? label pays ? Le risque peut être celui d'un territoire artificiel qui cherche un alibi dans le patrimoine vu comme un « émulsifiant » pour le territoire. Or la cohérence patrimoniale n'est pas toujours compatible avec les contraintes financières et économiques qui voudraient par exemple écarter des petites communes au profit d'intercommunalités.
- la question de la taille : il est difficile de conserver une dynamique collective, dans un territoire trop grand tandis qu'un espace trop petit peut engendrer le repli « format carte postale » autour d'images stéréotypées. Or, il est important de changer d'échelle, et **la mise en réseau offre l'opportunité de l'ouverture et de l'élargissement de vues sinon d'espace.**
- la question des alliances actuelles et futures.

La mise en réseau commence par la mise en réseau interne dans le cadre du comité de pilotage, réuni au moins trois fois au cours de l'élaboration du dossier. Le comité de pilotage est un laboratoire de ce que sera le comité de coordination ou le comité du patrimoine (mis en place à Dijon par exemple). Il favorise les rapprochements structurels, en mettant face à face les services de l'Etat et les collectivités ; il constitue le premier pas vers une co-construction, celle d'un pôle éducatif ateliers musée, par exemple, ou d'un CIAP, ou d'un projet ville/habitants, ou encore vers l'organisation de formations communes.

Le dispositif VPAH pour activer voire initier de nouveaux partenariats, pour établir des règles de coordination et de coopération pour un plan d'action est alors enclenché...

Définition et raisons du diagnostic

- « **Le diagnostic territorial** est avant tout un outil d'aide à la décision. Il se caractérise par le recueil de **données quantitatives et objectives**, mais aussi de données **qualitatives** qui ont pour but de faire apparaître les caractéristiques, les atouts, les faiblesses et les potentialités d'un territoire donné.
- Le diagnostic territorial est **à la fois un outil de légitimation d'une démarche globale de territoire, un outil de connaissance de son fonctionnement et un outil de médiation et de dialogue entre ses divers acteurs**.
- D'où l'intérêt de garder une grande souplesse dans la mise en œuvre des **méthodes utilisées**. »

Guy Lévêque – CEP de Florac, Les méthodes de diagnostic territorial, p. 1/3, in L'enseignement agricole partenaire des territoires : un guide pour l'action.
http://www.formater.com/ressources/telechargement/methode/P3_diagnostic_territorial.pdf

Méthodes

Les méthodes de diagnostic reposent sur deux démarches complémentaires :

- **la première, quantitative et analytique**, est basée sur un travail de recueil de données objectives et leur analyse (statistiques, cartes…) ;
- **La seconde, plus qualitative, voire subjective**, permet un « diagnostic partagé » grâce à une concertation avec les acteurs concernés, voire la population, sur les données, le périmètre, les valeurs, les enjeux et les actions envisagés.

La première méthode est souvent appliquée seule alors qu'elle ne peut dépasser une vision catalogue, désincarnée et unique. Elle nécessite la confrontation avec d'autres points de vue pour prendre du sens pour l'ensemble de la communauté concernée.

Stratégie et territoire

- **Une stratégie** est la conduite et la réalisation d'une politique par divers moyens, qui se combinent entre eux au sein projet de développement et d'un plan d'actions.
- Une stratégie peut être **spatiale ou territoriale**, au sens d'espace social construit et délimité, ou affecter indirectement l'espace ou le territoire, notamment par des localisations ou des actions spécifiques.
- **Les stratégies d'acteurs** sont aussi importantes sinon plus que les stratégies spatiales ou territoriales car elles les précèdent et les informent. Elles mènent souvent à des coalitions plus ou moins grandes qui concernent un espace ou un territoire plus ou moins étendu.

Cf. notamment Françoise Plet, « Stratégies territoriales : valeurs et usages dans les recherches rurales et agroalimentaires de *STRATES », in Dossier Conjuguer stratégie(s) et territoire(s)?, Strates, n° 5, 1990, http://strates.revues.org/document1406.html*

Le contenu culturel et territorial d'un diagnostic pour un projet patrimonial

- Un recensement et une qualification des ressources contribuant à l'animation ou à la valorisation du patrimoine : artisans, artistes, auteurs, associations, centres de documentation, équipements culturels et touristiques, guides, manifestations…
- Un recensement et une qualification des ressources naturelles, humaines, économiques et sociales contribuant à la définition du territoire au fil du temps.
- Un recensement et une qualification des moyens de communication permettant la mise en réseau et le partage des ressources patrimoniales.

[...]

DOCUMENT 7

PREAMBULE

Ce document est une synthèse de l'état des lieux culturel des communautés de communes d'Alsace Bossue et de Sarre Union, réalisé entre janvier 2011 et mai 2012. Le rapport complet comporte des données qualitatives et quantitatives par discipline artistique sur les ressources (équipements, associations), l'offre, les pratiques culturelles ainsi que des approches transversales et des éléments cartographiques.

L'état des lieux culturel du territoire a été réalisé conjointement par les deux communautés de communes en collaboration étroite avec l'accompagnement de l'Agence culturelle d'Alsace, et le soutien du Conseil général du Bas-Rhin.

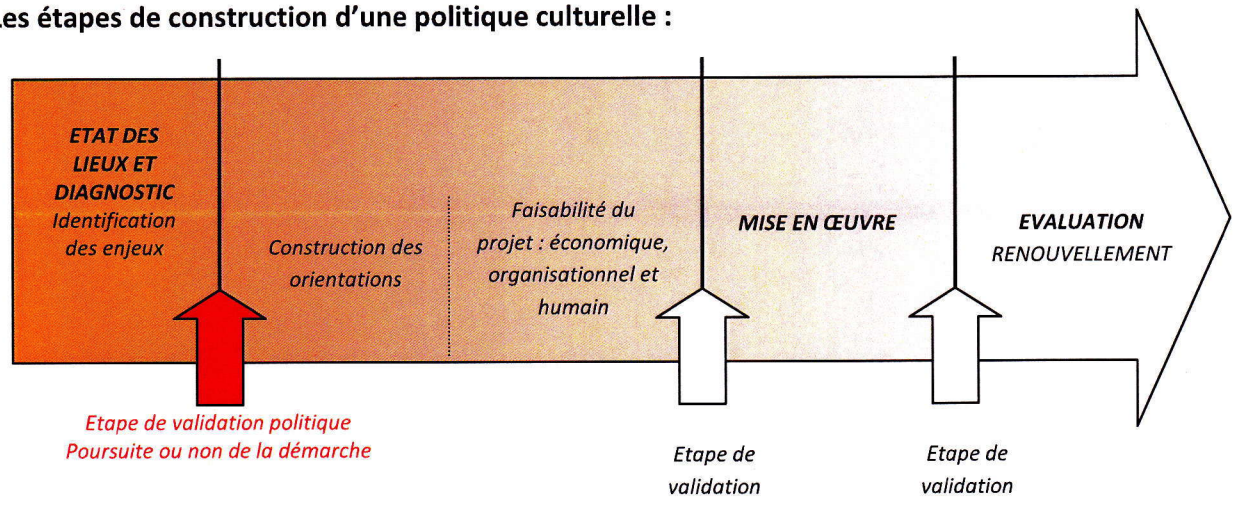
Au cours du deuxième semestre 2010, le Conseil général du Bas-Rhin, a, dans le cadre des Contrats de Territoire mis en place avec les intercommunalités, invité les deux communautés de communes à définir un projet territorial de développement culturel.

Forte de cette impulsion, et dépourvues de données globales et objectives en matière culturelle sur le territoire, les deux communautés de communes se sont emparées de cette question. Elles ont donc initié la démarche par la réalisation d'une base de travail nécessaire : un état des lieux.

Cet état des lieux est une première étape dans le processus de définition du projet culturel.

Il ne donne volontairement pas de préconisations d'actions ou d'objectifs. Il est avant tout un outil, une base de travail pour permettre aux élus et aux acteurs du territoire de formuler un diagnostic partagé et d'aboutir à la définition d'axes de développement spécifiques au territoire et à ses habitants en matière culturelle. Telles sont les prochaines potentielles étapes et l'ambition de ce document.

Les étapes de construction d'une politique culturelle :



Quoi qu'il en soit, la réalisation de l'état des lieux a généré une forte dynamique entre les acteurs du territoire et un pas vers l'amélioration de la compréhension mutuelle entre élus, membres d'associations locales, responsables de structures professionnelles, membres de la société civile. Leurs implications et leurs contributions sont ici remerciées.

[...]