

# MAIRIE DE SANTARÉM

AVEC

Alliance des Villes Européennes de Culture

## RAPPORT DE STAGE



*Nuno Domingos*

FRANCE

RENNES – TOURS – PÉZENAS /AGDE – ARLES

05 – 31 MARS 2007

## INTRODUCTION

Dans le cadre du Séminaire qui s'est tenu à Rennes du 12 au 14 octobre dernier, j'ai pris connaissance de la possibilité d'effectuer cette année un stage au sein des villes françaises d'AVEC, financé par une bourse du ministère français de la Culture et de la Communication.

Après avoir analysé cette possibilité, qui me semblait très intéressante, j'ai pris la décision de présenter ma candidature.

Pour moi, c'était la possibilité de connaître différentes formes d'organisation et de trouver différentes réponses à un ensemble de problèmes que nous rencontrons toujours chez nous et pour lesquels nous n'avons encore trouvé des solutions.

Dans ce cadre il était particulièrement intéressant pour moi de connaître d'autres expériences, d'autres façons de penser et de résoudre les problèmes. Comme quelque un a dit, «toutes les choses ont déjà été créés, il suffit de rechercher les solutions que les autres ont déjà trouvés».

Préalablement, j'ai eu une réunion de travail avec M. le Maire de Santarém. Nous avons analysé l'intérêt de ce stage pour la Ville de Santarém malgré les problèmes causés par une si longue absence des services. Nous avons alors décidé de nous lancer et j'ai formalisé la candidature.



Dans le projet de stage que j'avais présenté, j'avais proposé un ensemble d'intérêts reliés avec la question suivante: on sait que le Patrimoine est pour la France la plus importante motivation d'attraction touristique, surtout en ce qui concernent les étrangers. Dans ce contexte, il est très intéressant pour nous, de savoir comment il est possible de maintenir cette situation. Il est important de savoir comment sont organisés les questions de promotion, gestion, planification autour du patrimoine culturel, tout comme le financement, la protection des immeubles classés, des oeuvres d'art, les services éducatifs, services d'animation, les relations entre patrimoine et tourisme. Comment faire du patrimoine culturel une ressource et à quels niveaux (patrimoine, population, ville, etc.)?

En parlant avec des personnes plus expérimentées, on m'a conseillé de présenter un projet moins ambitieux et certainement plus facile à approfondir. Après avoir pris cette remarque en considération, j'ai décidé de maintenir l'idée initiale pour deux raisons. La première est que je ne souhaitais pas changer mon objectif de départ, à propos duquel j'avais analysé la possibilité de stage avec le Maire de Santarém; la seconde est qu'une telle opportunité est exceptionnelle, et ne doit pas être manquée. Alors, peut être ne serais-je pas capable d'approfondir mon analyse pour certains aspects, mais je pense qu'il est préférable de maintenir le projet original.

Il est important préciser ici que le réseau AVEC repose sur quatre axes de réflexion qui sont présents dans la charte et qui sont le «leit motiv» de son action, à savoir:

- Les villes et les territoires de culture, un patrimoine vivant;
- Les villes et les territoires de culture, un patrimoine vivant et pour tous;
- Les villes et les territoires de culture, centres de rencontre et lieux de culture partagée;
- Les villes et les territoires de culture, garant d'un développement durable.

En ce qui concerne les questions pratiques du stage, il faut savoir que nous avons commencé le stage le 5 de mars et nous sommes repartis le 31 mars.

Nous avons visité les villes suivantes:

- 5 au 11 mars – Rennes;
- 12 au 18 mars – Tours (En simultanée avec la réunion du réseau AVEC);
- 19 au 25 mars – Pézenas;
- 26 au 31 mars – Arles.

## PROBLEMES ET DIFFICULTÉS

Il faut reconnaître que le long séjour que le stage impose, a été un grand problème. En effet, un mois est une longue période. Naturellement on comprend la nécessité de cette longue disponibilité, vis à vis de l'organisation du stage, comme il est prévu, et cela présente de nets avantages. Il est possible aussi que l'organisation du stage ait été pensée pour les jeunes animateurs du réseau et pas pour des dirigeants responsables pour son développement.

En tout cas, il faut reconnaître, le grand intérêt et l'opportunité offerte ainsi que la possibilité d'information et d'échange de connaissance qu'il représente, surtout pour les responsables du management, comme moi. Pour nous, ce n'est pas une situation d'ouverture de perspectives, mais plus une possibilité de changement d'expertise de vie et de travail.



Par ailleurs, je dois reconnaître qu'une autre difficulté, a été la méconnaissance de l'organisation politique et administrative de l'état français qui est très compliquée, par rapport au cas portugais, avec différents niveaux de responsabilité et de décision.

De plus, nous avons rencontré différentes solutions pour les mêmes problèmes. Chaque ville, territoire, région, a présenté sa propre forme d'organisation tout à fait différente de l'antérieur que nous venions de visiter.

Mais, s'il est vrai qu'au début, il était difficile de s'y retrouver dans ce dédale de réponses obtenues lors des visites, il faut reconnaître que dans cette diversité nous avons trouvé un intérêt croissant, d'information complémentaire et la possibilité de les confronter avec notre façon de penser. Ca a été un vrai facteur d'intérêt et de bénéfice.

## LE STAGE

Pour une question de facilité de rédaction, j'ai choisi une formule de rédaction, points par points, dans laquelle j'essayerai de rapporter mon expérience et les éléments les plus importants que j'aie appris au cours du stage.

La rédaction est organisée comme suit:

- L'organisation du tourisme en France;
- L'intervention archéologique;
- Les ateliers patrimoine;
- L'offre de ressources éducatives;
- L'intervention sur les bâtiments anciens;
- La formation des médiateurs de patrimoine;
- LABEL Ville et Pays d'Art et Histoire;
- Les équipements des fonctions multiples;
- Mission Val de Loire;
- Centre de Ressources Molière;
- L'inventaire urbain.

### L'ORGANISATION DU TOURISME EN FRANCE

Pour commencer, il faut connaître les différences formes d'organisations / d'institutions qu'on a pu rencontrer dans les différentes villes qu'on a eu l'opportunité de visiter : association privée ou filière du Département à Rennes, entreprise à capitaux mixtes publics – privé à Tours, association privé à Agde, service de la Communauté d'Agglomération à Pézenas, et établissement public industriel et commercial à Arles.

Une constatation est présente en tous les cas: la nécessité de trouver dans la zone couverte une solution pour le problème de l'organisation de l'offre touristique. On parle ici de la conception de produits, de sa présentation dans le marché, de sa divulgation, de sa commercialisation, de l'accueil et du suivi.



Cela veut dire, qu'en l'absence d'une organisation complète ou suffisante de l'offre des produits touristiques de ses territoires, on trouve des solutions pour réaliser cette commercialisation.

Il y a différentes interventions dans le marché. On trouve des solutions de commercialisation partielle ou plus complète, mais, en tenant compte des spécificités locales, du marché, de la capacité de l'offre, on trouve différentes réponses, cependant, cette vision pro active est toujours présente.

Il est aussi important de souligner la grande capacité de promotion des produits de la ville de Pézenas, qui, n'ayant pas une grande capacité d'offre touristique, notamment en nombre de chambres, a réussi à développer un plan d'animation autour des événements culturels et de l'artisanat, tellement important qu'ils aient réussi à surpasser cette difficulté.

C'est une leçon importante pour nous portugais, qui sont toujours prisonniers de la difficulté d'entre passer les liens entre la sphère du public et du privé, et qui n'ont pas encore rencontré les réponses nécessaires pour nos problèmes.

En outre, des exemples comme celui de Pézenas, d'une grande capacité d'innovation et de créativité, dans la composition de ses produits touristiques, sont bien la démonstration qu'il est possible de faire beaucoup. En commençant par la notion de développement culturel et touristique dans un sens large, Pézenas propose une offre qui articule une animation culturelle riche et intense en événements, avec le concours de fêtes traditionnelles, théâtre, musique, gastronomie, vin, artisanat, etc.

## L'INTERVENTION ARCHEOLOGIQUE

La réunion que nous avons eue à Tours avec le responsable de l'INRAP, m'a laissé une impression très positive, en ce qui concerne le positionnement théorique du problème. Retirer le problème de l'intervention archéologique du contexte des travaux, dans lequel il est toujours au Portugal, est une action de grande importance et qui peut créer les conditions pour d'une part retirer le préjugé qui rend l'archéologie responsable du retard des travaux et donner la possibilité d'une intervention moins problématique et surtout plus sereine et sans pression des acteurs de la construction

Mais, je crois qu'il reste toujours le doute de la capacité dans notre cas de la création d'un service central comme il existe en France, même décentralisé, pour pouvoir répondre suffisamment bien aux besoins du marché.

Selon moi et en ce qui concerne notre expérience, le rôle de l'état doit être celui de la régulation et de la fiscalisation, laissant l'action concrète à l'initiative privée, qui peut avec avantage assurer cette fonction.

## LES ATELIERS DU PATRIMOINE

Les «services éducatifs», comme on les appelle chez nous, sont toujours au Portugal une réalité débutante et existent surtout dans les musées, théâtre, galeries d'art, etc. C'est pourquoi c'était une surprise d'abord et un enchantement renouvelé à la ville, de voir se développer pour les petits ou les grands, la pratique généralisée d'un travail consolidé, très important et intéressant: Les ateliers du patrimoine.

Le grand intérêt des ateliers du patrimoine est, pour moi, qu'ils ne sont pas là dans une logique de pure conquête de publics ou de collaboration avec le processus éducatif, mais en faisant tout cela, ils travaillent surtout pour aider à la connaissance de l'histoire de la ville, valoriser son patrimoine, permettre de percevoir ce que la ville contient de savoir au cours du temps et de son espace.

On ne parle pas de substituer une chose par une autre, mais de faire une chose nouvelle. Si d'autre façon de faire n'était pas possible, et comme je veux montrer dans

ce rapport, il y en a beaucoup d'autres, cette notion est en fait une très importante leçon que j'ai retenue de ce stage.

Quelqu'un a dit qu'on ne peut pas aimer ce qu'on ne connaît pas et, dans notre immense majorité, on ne connaît pas notre ville, son passé et les leçons de son histoire.

Une autre leçon nous a été donnée; celle de rassembler différents acteurs dans un même service pour réaliser une tâche. Plusieurs exemples dans les villes nous ont prouvé l'efficacité de ce système: le service de Tourisme à Rennes, les archives et la Société d'Archéologie à Tours, le service de Tourisme et le Centre de Ressources Molière à Pézenas, une association touristique privé d'Agde et une solution plus proche de la notre, dans de cas d'Arles: Le Service de Patrimoine.

En tout cas, malgré cette apparente variété de réponses, on trouve une grande similitude dans les façons de travailler et d'utiliser la technique et les moyens dans les objectifs d'intervention. Dans cette constatation, on constate la pertinence du Label "Ville et Pays d'Art et Histoire".



## L'OFFRE DE RESSOURCES EDUCATIVES

La coordination de l'offre de ressources éducatives, en France est une compétence de l'Académie, service du Ministère de l'Education, qui centralise l'offre des différentes possibilités, disponibilités pour les différentes entités et équipements et l'apporte aux agents éducatifs et professeurs après avoir fait la coordination et aussi le processus de candidature et la sélection de projets.

Chez nous, le système marche d'une forme tout à fait différente: Ce processus est concentré dans la municipalité. On avait déjà des services éducatifs qui marchent autour du théâtre, du musée, de la galerie municipale, mais, l'expérience de ce qu'on a vu peut être très intéressant en ce qui concerne la conception d'un système global de préparation et de systématisation de la relation avec les professeurs, en articulant d'une forme très transparente tout le processus.

Toujours concernant la question de la gestion de l'action éducative, j'ai noté avec grand intérêt le système utilisé à Rennes par exemple pour la communication au début de l'année scolaire entre les services éducatifs et les parents des jeunes, les media pour l'édition et la distribution d'un simple dépliant où sont présentés tous les apports de la ville pour une meilleure éducation.

Les responsabilités de la municipalité sont ainsi clairement définies tout comme les actions qu'elle se propose exécuter et quand. À mon avis, c'est un excellent instrument de travail.

## L'INTERVENTION SUR LES BATIMENTS ANCIENS

L'observation des travaux menés notamment à Arles, à cet égard, rend évident l'importance de l'appui d'un laboratoire comme le LERM (Laboratoire d'étude et de recherche sur les matériaux).

Les travaux qui nous ont été présentés notamment dans l'Amphithéâtre d'Arles, mais aussi dans d'autres bâtiments nous font penser aux procédés que nous menons chez nous, et surtout dans la procédure que nous privilégions en ce qui concerne les meilleures solutions du marché et pour lesquelles nous ne sommes pas toujours prêts.

On parle, sans poser de question, de la nécessité de respecter le principe de la réversibilité de toute intervention, de la possibilité et de l'intérêt d'utiliser des matériaux nouveaux comme des résines pour imperméabiliser et stopper le phénomène de capillarité comme on l'a vu sur le bâtiment de l'hôtel de ville d'Arles, par exemple.

## LA FORMATION DES MEDiateURS DE PATRIMOINE

L'expérience que nous avons eue en tant qu'observateurs des actions d'animation, notamment avec des classes d'enfants, nous a fait réfléchir aux questions de la formation des animateurs.

Nous avons eu des conversations à ce sujet dans chaque ville, nous avons découvert le Project Magistère du réseau AVEC, mais aussi la formation qui est donnée à Arles, à l'Université de la Provence – la licence professionnelle sur la restauration et la médiation du patrimoine.

Au Portugal, L'Ecole Supérieur d'Education de l'Institut Supérieur Polytechnique propose déjà des cours d'Animateurs Culturels et je pense qu'il peut être intéressant d'analyser la possibilité de développer une formation dans les champs déjà développés par l'Université de Provence c'est à dire Gestion du Patrimoine Culturel, médiation culturelle pour le patrimoine et techniciens de réhabilitation des bâtiments.

C'est certainement quelque chose que nous allons étudier pour vérifier les possibilités de collaboration future.

## LE LABEL VILLE ET PAYS D'ART ET HISTOIRE

Bien que je sois un peu sceptique concernant à l'efficacité de ce que je considère être la grande quantité de Labels qui existent en France, la vérité est que pour ce label, je dois reconnaître que c'est est un moteur de développement en ce qui concernent les normes liées à l'exigence de réponse culturelle, surtout au niveau du patrimoine.

Dans ce sens, des questions comme l'exigence d'un centre d'interprétation de la ville, d'ateliers du patrimoine, par exemple, contribuent à changer la face visible des attitudes des nouvelles générations en France.

À cet égard, nous n'avons aucun label comme ça. Je pense que nous devons saisir l'opportunité de l'expérience française soit à travers l'Association des Villes portugaise ou à travers le Projet européen Qualicities qui peut nous aider à ce propos.

## LES EQUIPEMENTS DES FONCTIONS MULTIPLES

Dans ce champ, il à était particulièrement intéressant de visiter les Champs Libres, à Rennes. Pas seulement pour les projets qu'il inclut, mais surtout pour le concept global qu'il renferme.

Ce projet est particulièrement intéressant pour Santarém, parce qu'on a déjà travaillé il y à cinq ans sur ce concept, pour la construction de la Bibliothèque, des Archives et de l'Espace Science; Mais aussi par l'exemple qui peut apporte dans ce que concerne la complémentarité des trois fonctionnalités que je viens d'annoncer.

À ce propos, il faut noter la possibilité et l'intérêt confirmé par les responsables de l'Espace Science de Rennes de collaborer avec la Mairie de Santarém pour la conception de notre propre Espace Science.



## MISSION VAL DE LOIRE

La réunion de travail que nous avons eue avec les responsables de la Mission Val de Loire a été très intéressante, mais il faut noter surtout la disponibilité de cette mission pour des collaborations avec les institutions portugaises dans le futur, notamment en ce qui concerne le fleuve Tejo.

Ça serait un projet très difficile et ce n'est certainement pas un sujet dans lequel je parviendrais à faire plus que passer l'information.

## CENTRE DE RESSOURCES MOLIERE

Le Centre de Ressources Molière, est un excellent exemple d'action que nous pouvons développer à Santarém, au tour du grand dramaturge portugais Bernardo Santareno.

Bernardo Santareno, médecin, dramaturge, né à Santarém et auteur de plusieurs pièces de théâtre, aussi que de poésie, est toujours considéré comme un des trois plus importants dramaturges portugais de tous les temps.

Son nom est António Martinho do Rosário et son amour pour la ville de Santarém, lui a fait adopter comme nom artistique, le nom de la ville où il est né.

La Mairie de Santarém a décidé de créer l'Institut Bernardo Santareno, pour commémorer en permanence l'auteur, en divulguant toujours son œuvre.

L'idée de création d'espace où son travail peut être inspirateur du travail et de la connaissance des arts du théâtre, est une forme très intéressante de développer. C'est pourquoi la connaissance du Centre de Ressources Molière et son exemple peut être important pour nous.

## L'INVENTAIRE URBAIN

Dans ce champ, le travail que nous avons découvert à Agde, était très important. La méthodologie utilisée est très intéressante et proche, du travail que nous faisons chez nous.

Le modèle développé par la Direction Générale des Edifices et des Monuments Nationaux et que nous sommes en train d'appliquer au Portugal, est en effet de grande qualité.

L'intérêt du contact et du travail que nous avons fait, était surtout de voir comment rentabiliser l'inventaire, après qu'il était fait, et de parler des méthodologies d'actualisation permanente dont nous avons besoin pour le maintenir toujours à la page.

En outre, nous avons été agréablement surpris de constater que les relations entre les techniciens du patrimoine et la population étaient très bonnes concernant la restauration du bâti ancien. Mais il est clair qu'au Portugal, il nous manque une loi Malraux pour nous aider à maintenir nos centres historiques.

## EVALUATION GLOBALE

L'évaluation globale qu'il est possible de faire maintenant, est très positive. Il a été possible d'observer de l'intérieur des projets et des services, qu'il aurait complètement été impossible de découvrir autrement. Je me suis confronté avec d'autres formes de faire, de penser et d'organiser les services. J'ai été surpris par l'importance donnée à certains aspects du travail qui avant n'était pas important pour moi.

Par toutes les personnes, dans toutes les villes, nous avons été reçus avec la même attention, le même intérêt et la même patience. Les personnes que nous avons rencontrées se sont montrées disponibles pour écouter, aider, expliquer, montrer et démontrer et, il faut le dire toujours, malgré nos difficultés de compréhension de l'organisation politique et administrative française.

Je souhaite adresser à toutes les personnes un grand remerciement qui n'est pas une action de circonstance, mais qui correspond à l'expression du réel sentiment que j'avais au moment où le stage s'est terminé et je que je devais retourner chez moi.

Le challenge est grand. Les hypothèses de travail commun dont je suis porteur sont nombreuses et il sera difficile de les concrétiser tous, mais si certains projets ne se montent pas, ce ne sera pas par absence de volonté de ma part.

Par ailleurs, nombreux sont les motifs de réflexion et aussi les éventuelles modifications de manière de faire dont je suis porteur, pour le travail avec les élus de Santarém. A tous je compte passer l'information que j'ai pu rassembler pendant ce stage. Comme on dit dans le langage sportif, la balle est dans ma main et je la jouerai au maximum de mes possibilités.

Une suggestion que je souhaite faire c'est que ce stage représente une longue période d'absence qui est très difficile à gérer. Si cela est possible, je pense que les prochains stagiaires préféreront la répartition du stage d'un mois en deux périodes de deux semaines, séparées par deux mois, ce qui leur permettra de profiter plus pleinement du stage et d'être plus productifs.



La parole finale et la plus importante est pour dire merci.

Merci à ceux qui ont fait que ce stage soit une réalité possible:

- Le réseau AVEC,
- Le Gouvernement français,
- La Mairie de Santarém.

En outre, un grand merci à toutes les personnes que j'ai rencontrées et qui m'ont aidé pendant ce mois de travail:

- A Rennes: Mme Dominique Irvoas Dantec, M. Jean Yves Chapuis, Mme Véronique Bourdais, Mme Maryannick, Mme Pascal Le Du, Mme Marie Hélène Aubrée, Mme Laurence Imbernon, M. Pierre Lungheretti, M. Michel Cabaret, M. Jean Le Maguet, M. Joel Quéven, M. Jean Luc Mailiard, Mme Bénédicte Cordovel;
- A Tours: M. Patrick Bordeaux, M. De Philipo, M. Patrick Le Noach, M. Couderc, M. J. L. Porhel, Mme Katia Verrier, M. L. Bastard, Mme Chloé Campo de Montauzon, Mme Élise Laviéville, Mme Anne Gaelle Verdier,
- A Pézenas: Frédéric Masol, Christine Personnaz, Christine Catala, Anita Franco, Denis Nepipvoda, Katia Capus, Mireille Bernardi, Méllanie Cervera, Frederique Palmieri, Laurence Ortega, Laurent Felix, M. Pierre Pages, Mme Francine Morcillo, M. Jean Luís Dussidour.
- A Arles: Mme Claire Maurel, Mme Amandine Leopold, Mme Vanessa Eggert, Mme Nadia Naudeix, M. Fabrice Denise, M. Bouzid Sabeg, M. Gilles Martinet, Mme Frederique Vouvé, Mme Aurelie Fauvet, M. Jean Pierre Bœuf, Mme Marie José Justamond, Mme Céline Salvetat, M. Jean Marc Bernard.

A tous mes plus grands remerciements.

Nuno Domingos  
31.03.2007