

# ASSOCIATION MARCEL HICTER POUR LA DEMOCRATIE CULTURELLE - FMH

La culture en tant que ressource du développement urbain.

2/2 Les stratégies d'un développement culturel intégré

Par Milena Dragicevic Sestic, collaboratrice au Diplôme Européen de l'Association Marcel Hicter.

AVRIL 2014

## La culture en tant que ressource du développement urbain.

### 2/2 Les stratégies d'un développement culturel intégré.

Par Milena Dragicevic Sestic, collaboratrice au Diplôme Européen de l'Association Marcel Hicter.

La culture était habituellement perçue comme une partie des dépenses publiques et non comme une part de la croissance économique. Heureusement, pendant les années 80 et 90, de nombreux économistes de la culture ont montré comment chaque euro investi dans la culture apporte 8 euros au revenu de la communauté. L'économie des festivals est devenue l'un des champs les plus populaires d'investigation et la recherche culturelle a montré au moins quatre raisons cruciales pour expliquer pourquoi les pratiques culturelles sont importantes pour le succès global d'une politique urbaine.

Le premier facteur important s'apparente au sentiment de bien-être dans une ville, dans un environnement où nous vivons. Se sentir bien signifie avoir du respect pour la ville, son passé, même court, et ses principaux piliers identitaires. Cela donne un sentiment de sécurité et de satisfaction. Cela signifie que pour des événements culturels majeurs au moins, tous les habitants se sentent investis et participent en tant que « spectateurs ». Deuxièmement, la qualité de la vie culturelle est une motivation importante pour les hauts cadres gestionnaires et entrepreneurs : cela leur permet de penser qu'ils ont réussi à se procurer, comme à leur famille et à leurs employés, un standard de vie élevé qui n'est pas seulement mesurable par le niveau de salaire mais aussi par la qualité de l'éducation, des activités de loisirs, etc. Troisièmement, l'importance des industries culturelles pour l'emploi, pour la

diversification de l'économie (services complémentaires, etc.), pour l'élévation de la qualité de l'économie, et ainsi de suite, est manifestement cruciale dans le monde contemporain. La quatrième raison touche à l'amélioration de l'image extérieure, en faisant de la ville un endroit reconnu pour l'investissement et la coopération commerciales, mais aussi pour ses produits et ce que cela offre aux touristes, culturellement parlant. Personne ne veut payer cher des biens d'une ville « inconnue », personne ne veut passer ses vacances dans une destination inconnue, personne ne veut déménager dans une ville sans image, même pour une offre d'emploi, aussi attractive soit-elle.

Voici les raisons pour lesquelles une politique culturelle ne devrait pas être une activité « à part » des autres activités de l'administration locale. Elle doit être conceptualisée à l'intérieur d'une stratégie à long terme de développement et de positionnement urbain.

Une politique culturelle complète devrait donner de l'espace pour des débats parmi tous les acteurs des secteurs public, privé et civil, et en même temps, relier non seulement la culture, l'éducation et le tourisme mais aussi toutes les politiques publiques d'un gouvernement local – depuis l'emploi et l'économie jusqu'à l'environnement et l'écologie. La politique culturelle devrait être une création/objet partagé par les trois secteurs (Dragicevic Sestic, 2005), où les hommes d'affaires locaux responsables verraient leur intérêt à soutenir le développement culturel non pas seulement par le mécénat et les donations, mais par des contrats multi-niveaux avec les organisations scolaires et culturelles concernant la recherche, de nouveaux programmes culturels etc. La société civile devrait y contribuer avec des éléments provenant d'un large cercle de population, faisant de la médiation dans des voisinages difficiles ou parmi des groupes socialement distants. Les trois mots clés du processus devraient être les suivants : vision, responsabilité, action (énergie). Si ces trois éléments existent, alors la synergie positive pourra résulter en la création d'une charte de développement urbain avec un document de politique culturelle, un plan stratégique et un plan d'action.

Nous devons reconnaître l'étendue de la contribution de la politique culturelle urbaine et de la vie culturelle à la compréhension de la diversité et des nécessités d'une inclusion sociale. Bien qu'il soit dangereux de regarder la culture uniquement comme un outil de développement économique et social, ces aspects importants ne devraient pas être négligés.

Planifier le développement intégral de la ville via des politiques publiques demande aux villes la création d'une charte de développement urbain, de documents de politique (intersectoriels ou séparés pour tous les secteurs: document de politique culturelle, d'éducation, etc.), d'un plan stratégique (pour chaque document de politique) et d'un plan d'action. Pour ce faire, il est évident que le principal devoir de l'administration urbaine est de construire une base de connaissance, pour stimuler et mettre en œuvre différents types de recherches parmi lesquels la recherche culturelle devrait être considérée comme très importante, en tentant de comprendre la culture dans le contexte identitaire et de citoyenneté (politique basée sur des évidences : Mercer, 1994). Cela demande l'utilisation d'un grand nombre d'indicateurs pertinents pour toutes les phases des cycles socioculturels: depuis la production, en passant par la dissémination et la conservation, à l'éducation et aux différentes formes de médiation. Ces indicateurs d'analyse de l'environnement, des conditions et des possibilités, seront utilisés pour l'évaluation des objectifs atteints et des résultats de la politique et de la stratégie. Ils demandent l'utilisation de différentes méthodes de recherche, alors même que la recherche devrait être menée avant les processus de conceptualisation et de planification : cartographie de l'infrastructure culturelle, de l'offre, des ressources, etc., études d'impact des investissements culturels, des festivals, des industries culturelles, etc., études de faisabilité de nouvelles idées « institutionnelles » intéressantes comme la réutilisation du patrimoine industriel et études de participation incluant : styles de vie, loisirs et habitudes de la population. La recherche pourrait être menée via des enquêtes et une collection de données empiriques mais aussi en tant qu'analyse de documents, via l'utilisation des données statistiques existantes et autres. Dans de nombreuses villes universitaires, des étudiants thésards rassemblent une

large somme de données connues seulement à l'intérieur du département. Ces études pourraient constituer d'excellentes ressources.

La prise de décision doit être un processus où tous les intérêts, public comme privé, se rencontrent et où le rôle de l'administration publique consiste autant à mener et à coordonner le processus qu'à rédiger le document de politique. Les pouvoirs publics locaux sont un élément clé pour organiser ainsi que pour aboutir à un document de politique culturelle « intégrée », complète et développer une stratégie à partir de ce type de mécanisme de prise de décision. Le document de politique devrait être le résultat d'un processus complexe d'expertise scientifique, de débats en groupe ciblés, de consultations et de développement d'une idée via la négociation. Tous les opérateurs devraient être inclus dans la prise de décision : par exemple, les gestionnaires culturels et les officiels élus, les représentants des institutions culturelles, des organisations culturelles et des associations, les artistes freelance, les représentants des industries culturelles et des médias, des journalistes et des éducateurs artistiques.

De plus, les représentants des secteurs de l'éducation, de l'urbanisme, de la planification territoriale, de l'environnement, du tourisme, des sports, de l'économie etc., devraient aussi être inclus dans ce processus ainsi que tous ceux qui veulent participer à un processus visionnaire de développement d'une communauté.

En même temps, la politique culturelle locale devrait être conçue dans le contexte large de la politique culturelle régionale et nationale. Là où une ville pourrait avoir davantage d'ambitions internationales, comme Belgrade par exemple, la politique culturelle locale devrait être débattue dans le contexte des macro-régions européennes, comme celui des Balkans et de l'Europe centrale (Danube) par exemple où, comme dans denombreux cas, les identités régionales se superposent (méditerranéenne et centre-européenne pour les villes croates, baltique et centre-européenne pour des villes polonaises, etc.).

La politique culturelle doit être développée à partir de trois points de vue : en tant que partie de la politique

de développement intégral de la ville ; comme un effort pour améliorer la gestion du système culturel, de la production à la participation, et, enfin, comme une tentative de changer l'image de la ville (marketing urbain).

Il existe au moins 6 phases dans le processus politique de planification qui, si elles sont négligées, peuvent rendre inefficace l'utilisation de la culture dans le processus de régénération ou de reconstruction urbaine. Dans la première phase, le point le plus important est d'élever la conscience publique à la nécessité d'un nouveau concept de politique culturelle et de planification stratégique, mais aussi de confirmer la décision au conseil municipal et ainsi de créer le comité organisationnel pour finaliser l'idée du projet (timing, sélection de l'équipe, budget, etc.).

La tâche principale de la seconde phase devrait être celle du diagnostic de la situation culturelle à l'intérieur de la municipalité par une recherche empirique et théorique (rassemblement d'informations), analyse de données et création d'indicateurs de développement, identification de problèmes, de potentiels et de diagnostic final de la situation.

Dans la troisième phase, la municipalité présente un document de politique – une charte de développement - élaboré à partir d'un débat public, d'une consultation, mais aussi d'une identification commune des besoins et des défis. Les débats publics devraient mettre en évidence des problématiques de développement telles que les rapports centre-périphérie, urbain-rural, culturel-artistique, culturel-économique. En même temps, un consensus devrait être atteint à travers des débats publics (prise de décision participative : Gratz, 1989) sur la création d'une plateforme politique avec des alternatives politiques possibles (développement et analyse d'options), des priorités politiques définies avec résultats désirés, anticipés et des stratégies sélectives de base. L'étape finale de cette phase devrait être l'adoption d'un document politique par la ville.

La quatrième phase – l'élaboration d'un plan stratégique – inclut l'identification de stratégies de développement clé au niveau global avec un timing précis ; des plans d'action sectorielle ; l'identification d'opérateurs clés (avec des responsabilités définies) ; enfin la création d'une première version du plan stratégique (communication aux décideurs politiques, médias, tout public, etc). Un débat public doit suivre et aboutir à un texte définitif. Enfin, le plan stratégique est adopté par la municipalité.

Dans la cinquième phase, le suivi de la mise en œuvre devrait être établi avec une évaluation à mi-parcours et un débat public de manière à ce que toute erreur potentielle puisse être corrigée.

La sixième phase – l'évaluation de la première période stratégique – constitue le début du nouveau cycle de planification. En fait le processus redémarre à nouveau mais les expériences ont déjà pu être suivies, permettant de tirer des leçons pratiques.

#### Les stratégies de la politique culturelle urbaine

Afin d'être capable de trouver la stratégie la plus appropriée pour atteindre les objectifs et résultats désirés, les stratégies possibles ont été classifiées en 3 groupes.

##### a. Les stratégies à profil concurrentiel

Le premier groupe consiste en stratégies concurrentielles habituellement utilisées par les municipalités qui ont déjà atteint un certain capital économique et culturel et qui aspirent à une position meilleure que d'autres villes de taille et d'importance similaires. Ces stratégies conviennent habituellement à des municipalités pragmatiques qui souhaitent des résultats visibles immédiatement.

##### b. Les stratégies de recherche de qualité

Le second groupe de stratégies s'applique uniquement à des municipalités extrêmement riches en ressources, dont les niveaux de capital humain, de capital culturel et de savoir-faire sont élevés et connus, et où les stratégies choisies devraient motiver la population à une croissance et un développement nouveaux, avec comme grande ambition : la recherche de l'excellence.

Habituellement, ces villes disposent d'un patrimoine historique et artistique très apprécié. Dans leur politique culturelle, elles demandent non seulement à leur système institutionnel d'acquiescer les standards internationaux les plus élevés mais elles veulent aussi devenir leader dans le transfert de savoir-faire et d'outils. Par exemple Florence n'est pas seulement une ville-musée, elle concentre aussi une expertise en muséologie, conservation et restauration de monuments – parvenant à une production et à un transfert de connaissance à l'intérieur du secteur culturel.

### c. Les stratégies de connexion

Le troisième groupe repose sur les stratégies de lien ou de mise en relation. La ville essaie ainsi de trouver la meilleure solution pour son développement en reliant d'autres villes en tant que partenaires stratégiques. Cela peut être un réseau régional de villes ou un réseau de villes ayant un même profil (les villes minières), villes jumelées, etc. Mais habituellement, c'est une stratégie sélectionnée par les villes de pays en transition, qui se sentent trop faibles pour entrer en compétition et se développer seules ou qui ne reçoivent pas suffisamment de soutien des gouvernements centraux.

Bien sûr, chaque politique demande différentes combinaisons de stratégies avec des solutions tactiques différentes et qui s'expriment d'après un plan stratégique à long terme. Il serait plus durable de développer des plans stratégiques sur 4 ou 5 années de manière à ce que le début de la mise en place se fasse à mi-chemin de la période électorale. Cela signifie que les nouvelles politiques locales commenceraient à travailler sur une politique culturelle inclusive et intégrée immédiatement, mais en prenant en compte le temps nécessaire pour la recherche, et le développement d'un document politique et d'un plan stratégique. La mise en œuvre devrait ainsi commencer après deux ans. Cela contribuerait également à réduire l'influence directe des autorités élues dans le domaine culturel, tout en portant son attention sur l'héritage de mise en œuvre du plan d'au moins deux ans par les autorités précédemment élues.

## Conclusion

Le fait qu'une ville ait mobilisé ses meilleures ressources humaines de différents domaines pour la création d'un plan de développement urbain serait déjà une belle réussite. Il est très rare que des plateformes et des forums soient créés pour permettre aux gens de venir de différents champs et secteurs d'action pour échanger leurs opinions et créer des projets communs.

Un document de politique culturelle et un plan de développement urbain peuvent représenter une bonne occasion de relier et d'accorder les visions du secteur culturel avec la société civile, pour créer une nouvelle image et identité urbaine désirée, faisant de la ville une entité plus attractive pour ses propres habitants et donc pour l'investissement et le tourisme.

La professionnalisation et l'amélioration des capacités de l'administration urbaine et du secteur culturel urbain obtenues par un processus de décision politique et stratégique, aideront énormément le secteur culturel à changer, à accepter de nouvelles manières et méthodes d'action et à s'ouvrir à de nouvelles idées audacieuses et risquées. Cet échange aidera donc le secteur commercial à devenir plus sensible à une communauté et à ses besoins, et à développer des programmes d'entreprises socialement responsables.

Posséder une politique culturelle et une stratégie inclusive bénéficiera non seulement à la ville, mais, de plus, chacun des domaines et acteurs aura assez de stimuli pour ses propres développements et leur réussite. La principale tâche ici est d'optimiser les bénéfices culturels, individuels et socioéconomiques de la mise en œuvre d'une stratégie de politique culturelle à l'intérieur d'un plan de développement urbain.

La question de la ville en tant qu'espace interculturel, que carrefour interactif de tous les aspects de la vie individuelle et sociale, de l'intérêt privé et public, des agendas personnels et sociaux et de l'amour-propre individuel et communautaire,



devrait être discutée durant le processus de planification, permettant une vaste participation des citoyens rarement impliqués dans les débats de politique culturelle, la plupart du temps réservés aux professionnels de la culture. Cela transformerait les politiques et stratégies culturelles urbaines en une plateforme privilégiée pour la démocratisation des politiques culturelles en tant que telles, et un élément important d'innovation et de solution créative en terme de gestion culturelle ainsi que de mise en oeuvre des théories et pratiques de la politique culturelle.

Mercer, Colin. Cultural Policy: research and the governmental imperative. *Media Information Australia*, 73, pp. 16-22, 1994.

Mommaas, Hans. "Cultural clusters and the post-industrial city: towards the remapping of urban cultural policy". *Urban Studies* (pp. 507-532), Taylorand Francis, 2004.

Sonnabend Regina (ed). *Serve City: Interactive urbanism*. Jovis, editions Bauhaus, Berlin, 2003.

## Bibliographie

Ajuntament de Barcelona. Agenda 21 for Culture. An undertaking by cities and local governments for cultural development, <http://www.agenda21cultura.net/>.

Bianchini Franco. *Cultural Policy and Urban Regeneration (The West European Experience)*. Manchester University Press, Manchester, 1991.

Brandes Gratz Roberta. *The Living City*. Simon & Schuster, NY, 1989.

Dragicevic Sesic, M. and S. Dragojevic (2005) *Art management in turbulent times: adaptable quality management*, Amsterdam: ECF Boekmanstichtung.

Eurocult21 Stories, City of Helsinki Cultural Office, *Compendium of Urban Cultural Policy Profiles*, <http://www.eurocult21.org>.

Evans, Graeme. *Cultural Planning: An Urban Renaissance?* Routledge, London, 2001.

Landry, Charles. *The Creative City. A toolkit for urban innovators*.

*Ilots artistiques urbains (nouveaux territoires de l'art en Rhone-Alpes)*, Grenoble, 2002.

Leveillee, Jacques / Lafortune, Benoit. *Culture municipale et municipalisation de la culture*, *Le Sablier*, (Quebec), vol. 7, num.2, december 1989.

Matarasso, Francois. *Recognising Culture. A Series of Briefing Papers on Culture and Development*, Comedia, Unesco, Department of Canadian Heritage, 2001.

Matarasso, François. *Use or Ornament, the Social Impact of participation in the Arts*, Comedia, Bournes Green, 1997.