

**FONDATION MARCEL HICTER  
POUR LA DÉMOCRATIE CULTURELLE ASBL**

**LA CULTURE EN TANT QUE RESSOURCE  
DU DÉVELOPPEMENT URBAIN**

une analyse de Milena Dragisevic-Sesic

**MARS  
2007**

# LA CULTURE EN TANT QUE RESSOURCE DU DÉVELOPPEMENT URBAIN

Par Milena Dragisevic-Sesic, Présidente du Conseil d'orientation du Diplôme européen en administration de projets culturels

« THE CITY IS ALWAYS A SPACE ALREADY CONSTITUTED AND STRUCTURED BY SYMBOLIC MECHANISMS<sup>1</sup>. »

JAMES DONALD, IMAGINING THE MODERN CITY, 8.

DANS CE DOCUMENT, J'AIMERAIS EXPLORER LA SIGNIFICATION CULTURELLE DE LA VILLE – L'IDENTITÉ URBAINE ET SES VALEURS SYMBOLIQUES (PATRIMOINE TANGIBLE COMME INTANGIBLE), EN TANT QUE RESSOURCE POUR LE DÉVELOPPEMENT URBAIN DANS LE MONDE CONTEMPORAIN. CE TEXTE EST UNE TENTATIVE DE POSITIONNER LA CULTURE AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE DE LA VILLE À L'INTÉRIEUR DU CHAMP DES DIFFÉRENTES POLITIQUES PUBLIQUES.

La principale question de recherche est comment lier la stratégie de développement urbain et la stratégie de développement culturel à un moment de changement rapide, quand l'intensification des influences culturelles globales sur les changements de valeurs et les traditions culturelles locales soulève l'importance des services et abandonne la logique de production et de fabrication.

Une économie basée sur les services peut imposer ses demandes concernant le *redesign* de l'espace urbain à des endroits publics spécifiques, mais une politique culturelle et une stratégie de développement culturel urbain impliqueraient des demandes et des interactions spécifiques. Ce document offre une possibilité de comprendre la nouvelle logique d'interaction à l'intérieur des politiques publiques.

En basant notre thèse sur le constat que la culture est un bien permanent mais aussi variable dans la création de l'identité d'une ville, la recherche a identifié des dichotomies multiples dans les processus contemporains de changement culturel urbain. Bien que l'identité soit habituellement conçue d'après des éléments « constants » (patrimoine tangible, institutions, modèles traditionnels stables de comportement humain), les nouvelles politiques culturelles doivent prendre en compte au même moment des biens culturels contemporains de valeur – ceux qui sont en transformation constante, faisant de la ville un organisme vivant, un lieu à vivre ou à visiter fréquemment. Les souvenirs de la ville et les différentes pratiques significatives gravés dans son «

*image* » font partie de ces stratégies et dialectiques de ritualisation des espaces publics - les politiques de la mémoire contre les besoins de l'industrie immobilière, mais aussi la pratique de l'individualisation contre la pratique de la standardisation (Sonnabend, 2003), le traditionnel besoin de pratiques spatiales (urbaines) contre les nouveaux besoins de plateformes virtuelles. Elles estompent les différences de concept de centre urbain comme symbole de la vie publique en opposition à la banlieue, symbole de la vie privée. Ces deux espaces deviennent progressivement des « espaces sociaux ». Ils offrent une construction identitaire à l'individu comme au groupe, représentent des identités hybrides et chevauchantes : identité globale, sensation d'appartenance à une communauté plus large – à la fois nationale et internationale, globale à l'intérieur d'un centre urbain, et offrent un sens de la sécurité à travers une appartenance à une communauté relativement ferme à travers une vie sociale développée dans un espace suburbain public et privé (réseau social civil).

Cette étude a été menée sur base d'une recherche-action en Serbie, en Arménie, en Macédoine et en Bulgarie (interviewant et débattant à l'intérieur de groupes cibles avec des questionnaires culturels urbains sur le développement des politiques et stratégies culturelles urbaines les plus réussies), autant que sur des expériences dans le cadre des « Politiques pour un programme culturel » de la Fondation Ecumest et de la Fondation européenne de la culture. Elle a également utilisé une recherche et des études de cas de plusieurs villes de France et d'Angleterre. C'est la raison pour laquelle ses résultats sont principalement représentés sous la forme d'un papier de position, un outil guidant la future mise en place de projets de développement de la politique urbaine publique, plus qu'une recherche analytique classique.

## L'IDENTITÉ D'UNE VILLE – POINT DE DÉMARRAGE D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT

Dans la vie culturelle contemporaine, les mythes et les histoires, tout comme les souvenirs développés à travers les siècles dans les villes européennes, ne sont pas uniquement utilisés dans des programmes de politique culturelle pour la préservation du patrimoine ou dans différentes formes de « *tourisme culturel* ». Ils sont bien plus utilisés dans les processus de « *fabrication d'image* » développés pour inaugurer la ville en tant que produit.

La seconde partie du Xxe siècle nous a apporté un nouveau type d'action : le montage d'équipes de marketing urbain dont le but est de renouveler l'image de la ville et ses impressions sur les habitants, mais aussi de tester son image dans le pays et en Europe, pour des raisons de prospérité économique.

Même les programmes créés dans l'objectif de stimuler le développement d'une « *identité européenne* », comme celui des Capitales européennes de la culture, sont devenus pour la plupart des outils de promotion et de marketing, des outils de « *renouveau* » identitaire. Chaque capitale culturelle a des objectifs marketing précis, évidents dans le cas de Dublin par exemple, ou de Glasgow plus spécialement : lors de sa célébration en 1990, Glasgow était l'une des villes les plus affreuses d'Europe, et très certainement, nullement l'un des centres culturels européens. Une scène culturelle vivante a émergé et Glasgow est devenue une ville complètement moderne, dynamique et « *ouverte sur l'investissement* ».

Le marketing urbain d'aujourd'hui (*stadtinszenierung*) crée de nouveaux mythes ou fait revivre de vieux mythes. Un vieux mythe a aussi besoin de *soutien*. La création d'une image « *positive* » de la ville et de nouveaux mythes urbains est bien plus importante encore, lorsque l'objectif est de propager une nouvelle politique culturelle et économique de la ville menant à la prospérité. Les possibilités pour les villes de développer une telle politique, qui redéfinira les sens possibles et l'importance culturelle des villes, sont énormes, même dans le cas de villes extrêmement petites ou complètement nouvelles. Par exemple, Dunaujvaros en Hongrie, une ville socialiste des années 50, ou à l'identique, Nova Huta en Pologne, ne sont pas des « *cas désespérés* ». Elles ont besoin d'imagination et d'entrepreneuriat pour restaurer le mythe utopique de leur création.

Pour les managers culturels et les animateurs désireux de mener des actions orientées vers une politique culturelle urbaine « *créant image et mythe* » à l'intérieur des pratiques de marketing urbain, les choix sont étendus. Cependant, ils ont besoin de savoir comment tenir compte des intérêts politiques et économiques pour construire une approche

synergique de prise de décision. L'art devrait stimuler la mémoire et la conscience collectives dans l'espace public, afin de faire de l'espace contemporain un espace plus ouvert, dynamique, même plaisant, plus moderne, reliant le mode de vie habituel à une économie prospère, au tourisme, etc. La ville moderne et la politique économique régionale devraient exiger une politique culturelle pour obtenir des résultats importants.

Les raisons pour lesquelles une tentative devrait être faite de créer une politique culturelle urbaine active, sont nombreuses alors que le secteur culturel comme l'administration urbaine pourraient parfois préférer un « *statu quo* », souhaitant éviter toute prise de risque et turbulence. Cette inertie apporte très souvent une routine, une sclérose du système institutionnel, une réduction des publics et de fortes divergences sociales dans les pratiques culturelles. C'est pourquoi il est parfois nécessaire de stimuler de l'extérieur les autorités urbaines à la prise de décision politique et à la planification stratégique en matière de culture au niveau local. C'est l'exemple de la Grande-Bretagne où les stimuli viennent du ministère de la Culture ou du Conseil des Arts (nouveaux régimes d'inspection en Grande-Bretagne). Et, grâce à la demande du gouvernement auprès des consortiums culturels régionaux et des autorités locales de développer des stratégies culturelles locales et régionales, cette politique a rendu possible non seulement la création de communautés locales différentes et spécifiques ainsi que la création de plans de développement culturel urbain, mais aussi « *probablement pour la première fois, des mécanismes qui rencontrent le vaste agenda culturel du gouvernement* » (*Compendium, EricArts – www.culturalpolicies.net, 5 mai 2006, Chapitre 7.3*). Ceci pourrait être un modèle pour obtenir des effets réels si tous les niveaux d'autorité menaient une politique culturelle de manière coordonnée, en partageant les responsabilités et les tâches.

## LES POLITIQUES CULTURELLES URBAINES

L'une des principales tâches des politiques publiques urbaines est de (re)définir l'identité de la ville, basée sur les mémoires collectives de la population, le patrimoine culturel (bâti et intangible) et une vision du futur qui réussit à rassembler les principaux agents politiques mais aussi les facteurs d'opinion (intellectuels, éducateurs, médias, etc.) autour d'un consensus.

Dans les pays en transition où l'histoire et les identités de chaque ville ont été « *oubliées* » de manière délibérée, il est crucial d'essayer de trouver des ressources pour le développement culturel urbain et des images dominantes comme piliers possibles de l'action future. Bien - sûr, la période socialiste a promu l'idée de « *villes industrielles so-*

*cialistes* » comme les moteurs du développement régional, tout comme celle de villes « *universitaires et scientifiques* » - où la nouvelle intelligentsia fut amenée pour développer des universités puissantes et des centres de recherche au service de l'idéologie dominante (Akademgorodok, à côté de Novossibirsk). D'autres compétences et éléments identitaires traditionnels dans de nombreuses villes ont été négligés, parfois même détruits, considérés comme « tabous », et sont devenus des parties de la transmission orale à travers les générations. Parallèlement, ce n'était pas seulement le socialisme mais aussi les guerres qui, à de nombreux moments, ont changé les frontières intérieures de l'Europe, ont influencé les différentes approches du patrimoine des différentes nations à l'intérieur d'une même ville d'Europe occidentale. Maintenant nous sommes à nouveau dans une situation où de nouveaux « *attributs* » doivent être donnés et le patrimoine de la ville revalorisé. Et comme l'histoire de Kenigsberg-Kaliningrad le montre, effacer les traces de l'histoire est toujours désastreux pour une ville. Comme le déni de présence de la culture allemande depuis 1945, cela reviendrait au même de nier aujourd'hui les traces et les réussites de la culture soviétique dans son ancien territoire. Mais quelle devrait être la nouvelle identité d'une telle ville ? En même temps, l'attribut de « *ville historique* » est-il suffisant pour la plupart des villes italiennes ? Leur identité devrait-elle être développée autour d'un nouveau produit élaboré à partir de biens traditionnels ?

Chaque ville, à travers son histoire et son présent, doit développer non pas une mais une multitude d'identités, en essayant d'utiliser les meilleurs éléments de son histoire, de sa position géographique et de ses ressources humaines. La ville devrait être capable de décrire et de définir sa propre identité acquise ou souhaitée afin de développer une certaine politique culturelle et des programmes adéquats. Dans ce cadre, on peut citer les principaux types et profils d'identité urbaine suivants :

- a. Ville capitale (présence d'institutions nationales, médias, de représentations étrangères)
- b. Ville-centre administratif (régional) (d'après une structure décentralisée)
- c. Ville universitaire (traditionnelle : Cracovie, Vilnius, ou nouvelle : Orléans, Novossibirsk)
- d. Ville commerciale (les cités hanséatiques comme Hambourg ou des villes de commerce/équitable comme Francfort)
- e. Ville carrefour (important pour la circulation des biens et personnes)
- f. Ville industrielle (autour d'un certain type de production industrielle comme Turin ou Leeds)
- g. Ville post-industrielle (industrie en crise – nouveau développement de service comme Gdansk)
- h. Ville minière (Roubaix, Labin, Majdanpek)
- i. Ville touristique (Spa, lieu de vacance comme Vrnjacka

banja)

j. Ville de séjour sportif (Innsbruck)

k. Ville historique (importante symboliquement en tant qu'ex-capitale, etc.)

l. Capitale culturelle (nationale, extérieur de la capitale) – ville artistique (Cracovie)

m. Ville sacrée (Lourdes, Saint-Jacques de Compostelle, Echimiadzin)

n. Ville frontière (Dimitrovgrad)

o. Ville multiculturelle (la principale « marque identitaire » est son multiculturalisme : Leicester, Marseille)

p. Ville post-multiculturelle – ville divisée (Mostar, Mitrovica)

q. Ville fortifiée – avec port militaire, casernes, etc. (Toulon)

r. Ville secrète (en ex-Union soviétique, ville de secret nucléaire ou de production militaire).

La liste pourrait être beaucoup plus longue. Et selon les différentes ressources, un portrait pourrait et devrait être effectué quand une ville souhaite démarrer la création de nouvelles politique et stratégie de développement intégré, où la culture sert de base pour donner sens à de nouveaux horizons et points de vue. Ainsi, bien que nous soyons souvent tentés de trouver des noms clés – personnalités artistiques ou historiques nées dans la ville ou relatives à la ville<sup>2</sup> et « *d'utiliser* » quelques constructions historiques et principaux points touristiques d'attraction comme les piliers d'une notion de l'identité basée sur la tradition, le portrait d'une ville devrait aussi être fait selon des valeurs et ressources contemporaines.

## RESSOURCES CULTURELLES LOCALES NÉCESSAIRES AUX POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT

Il existe de nombreuses manières d'analyser et d'énumérer la liste des ressources culturelles importantes pour la définition de l'identité d'une ville, voire de son futur, de ses objectifs et de ses aspirations. L'analyse devrait commencer par des chiffres relatifs au niveau d'éducation de la population, au produit intérieur brut par habitant et à une partie du PIB créé par les industries culturelles, etc. Le développement intégré demande de tenir compte de deux aspects : immatériel (image, position, valeurs) et matériel, des pratiques et réalisations concrètes. Dans ce sens, on peut conclure que les ressources culturelles se composent d'un patrimoine à la fois bâti et immatériel : mythes, rites et rituels, langues (dialectes spécifiques locaux, contes, humour), autant que des représentations culturelles (images et récits de la ville dans les arts et médias – poèmes, films, arts visuels, etc.), et même des personnalités reliées historiquement à la ville, et des récits personnels. Mais dans un sens plus large les ressources culturelles consisteront aussi en des habitudes et valeurs traditionnelles: cuisine, comportement, manière

de socialiser, rassemblements, mariages, etc., tout comme la qualité et la spécificité des objets produits : nourriture, boissons, objets, mobilier, vêtement, mode, et artisanats, même les souvenirs (en tant qu'objets à faible potentiel de développement).

La qualité urbaine de la ville est l'un des éléments clés qui peut être analysé à travers la qualité des espaces publics, la qualité de l'infrastructure culturelle, sportive, touristique (routes, parkings, hôtels, restaurants, toilettes publiques) et de loisirs, tout comme d'autres services. D'un autre côté, l'environnement naturel – chemins, parcs, forêts, rivières et lacs, bords de mer et flore et faune exceptionnelles – témoigne en même temps d'une attention à la fois publique et privée.

Mais c'est la population qui vit et reconnaît la ville. Elle lui demande des professionnels de haut niveau formés dans différents secteurs avec un esprit entrepreneurial, différents outils et savoir, un grand choix de hobbies et d'associations de citoyens – en bref, une sphère privée développée et une société civile active. La société de la connaissance d'aujourd'hui demande le développement de nouveaux types d'institutions scolaires et de services (ville de science, ville universitaire, etc.). Et c'est la raison pour laquelle, à l'intérieur des nouvelles images urbaines (dans le processus de fabrication), le respect et la réputation d'infrastructure d'éducation existante sont habituellement soulignés, la diversité des professeurs et des étudiants louée tout comme la variété, l'ouverture et la spécificité des services d'enseignement (enseignement dans des langues étrangères, cours spécifiques pour professionnels, cours d'été pour des audiences spécifiques, etc.).

Toutes ces ressources peuvent être mesurées comme du *capital culturel* obtenu à l'intérieur de la communauté, capital dont la fonction multiple ouvrira davantage d'opportunités que la simple détention de capital financier ou même de ressources naturelles.

En même temps, les politiques de mise en lien de ces différentes ressources auront des effets multiplicateurs comme les nouvelles productions basées sur le patrimoine local économique (objets spécifiques, etc.) ou le patrimoine bâti réanimé dans le cadre d'objectifs nouveaux et vivants, pas nécessairement de nature artistique (parfois, adapter un bâtiment historique ancien en hôtel ou en centre d'affaires communautaire peut être plus approprié qu'en un nouvel espace de concert).

## LES STRATÉGIES D'UN DÉVELOPPEMENT CULTUREL INTÉGRÉ

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 locale. 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 passons nos vies. *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 acheter des biens chers d'une ville « *inconnue* », personne ne veut passer ses vacances dans une destination inconnue, et aussi personne ne veut déménager dans une ville sans image, même pour une offre d'emploi, quelque attractive qu'elle soit.

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, un nouveau programme de développement... 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 seulement 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 de créer une charte de développement urbain, des documents de politique (intersectoriels ou séparés pour tous les secteurs : document de politique culturelle, d'éducation, etc.), un plan stratégique (pour chaque document de politique) et 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 les 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 les styles de vie et habitudes de la population (loisirs et études de participation). 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 être d'excellentes ressources pour de prochaines analyses).

La prise de décision doit être un processus où tous les différents intérêts – public comme privé – se rencontrent et où le rôle de l'administration publique consiste davantage à mener et à coordonner le processus que de 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 » et complète et développer une stratégie à partir de ça. 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 (secteur associatif), 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 – tous ceux qui veulent participer à un processus visionnaire de développement d'une communauté locale.

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 de nombreux cas, les identités régionales se superposent (méditerranéenne et centre-européenne pour les villes croates, baltique et centre-européenne pour les villes polonaises, etc.).

La politique culturelle doit être développée à partir de trois points de vue : comme une partie de la politique de développement intégrale de la ville ; comme un effort pour améliorer la gestion du système culturel (de la production à la participation), et 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'éle-

ver 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 urbaine monte 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 les 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 des 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 municipalité urbaine.

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 urbaine.

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 enlevée.

La sixième phase – l'évaluation de la première période stratégique – est 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 de la pratique.

## 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 obtenu 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 suffisent habituellement à des municipalités pragmatiques qui souhaitent des résultats visibles immédiatement.

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

Le second groupe de stratégies s'applique seulement à ces municipalités extrêmement riches en ressources, dont le niveau de capital humain, de capital culturel et de savoir-faire est déjà élevé et connu, et où les stratégies choisies devraient motiver la population à une croissance et un développement nouveaux – avec une très grande ambition : la recherche de l'excellence. Habituellement, ces villes reposent sur un patrimoine historique et artistique très apprécié. Dans leur politique culturelle, non seulement elles demandent 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 – 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 seule (qui ne reçoivent pas aussi 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 docu-

ment 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 d'au moins deux ans de mise en œuvre du plan par les autorités élues précédentes.

## CONCLUSION

Le fait qu'une ville ait mobilisé ses meilleures ressources humaines de différents domaines pour la création d'un plan de développement urbain aurait déjà été 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 être une bonne occasion de relier et d'accorder les visions du secteur culturel et commercial 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'entreprise socialement responsables.

Posséder une politique culturelle et une stratégie inclusives bénéficiera non seulement à la ville, et chacun des domaines et acteurs aura assez de stimuli pour leurs propres développements et réussites. La principale tâche ici est d'optimiser les bénéfices culturels, individuels et socio-économiques 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 fait des politiques et stratégies culturelles urbaines une plateforme privilégiée pour la démocratisation

des politiques culturelles en tant que telles, et un élément important d'innovation et de solutions créatives en gestion culturelle ainsi que pour la théorie et la pratique de la politique culturelle.

## NOTES

1- « La ville est toujours un espace déjà constitué et structuré par des mécanismes symboliques. »

2- Il existe un grand nombre de villes en Europe dont le nom évoque immédiatement un artiste, un scientifique ou un politicien qui est né ou a été élevé à cet endroit ; ces villes, assez considérablement développées, basent de nombreuses stratégies sur ce fait (Goethe à Weimar, Joyce à Dublin, Mozart à Salzbourg, etc.).