

**Qualité du développement durable
des villes et territoires historiques
basé sur l'accroissement des compétences**

**QUALICITIES
01.05.2005 au 01.07.2007**

**Minutes (Tolède - Espagne)
12 au 15 Octobre 2005**

FORUM QUALICITIES (Tolède - Espagne)

Jeudi 13 Octobre 2005

I Introduction

Monsieur Juan MENESES nous souhaite la bienvenue et excuse l'absence de Monsieur José Luis RUBIO ROJO qui ne pourra pas assister aux réunions pendant ces deux journées consacrées à notre projet QUALICITIES.

Il nous présente l'édifice dans lequel les réunions auront lieu pendant ces deux journées QUALICITIES qui se trouvait être un ancien couvent dominicain. Aujourd'hui ce bâtiment est le siège de l'Université de Castilla la Mancha.

Monsieur Fernando CIRUJANO, délégué à la culture pour la Ville de Tolède, nous souhaite de pouvoir prendre un peu de temps pour découvrir cette ville aux trois cultures.

Tolède est classée patrimoine de l'humanité et offre à ses visiteurs plus de 100 monuments d'intérêt culturel.

Il présente les Tolédans comme des personnes sérieuses et ouvertes qui apportent beaucoup d'importance à leur histoire.

M. CIRUJANO souhaite que le réseau AVEC aille de l'avant et que l'échange d'expériences entre les membres du réseau ne s'arrête jamais.

Monsieur Benoît STIEVENART remercie les participants présents d'être venus ainsi que les organisateurs du forum à Toledo.

Il présente le programme de cette session qui débutera sur un bilan des actions et du travail effectués depuis la réunion de lancement du projet à Arles.

Ensuite, il donne des explications quant au changement de cabinet de consultants anciennement BLC et aujourd'hui AFNOR).

Pendant ces six derniers mois, un appel d'offre, concernant le cabinet de consultants associé au projet QUALICITIES, a été lancé par la Ville d'Anderlecht pour répondre aux critères précis de la Commission européenne. Trois organismes ont répondu à cet appel d'offre et sur ces trois réponses, la société AFNOR (Association Française de Normalisation) a été retenue parce qu'elle possédait à la fois les compétences pour nous aider à créer notre référentiel de compétences et pour nous accompagner et nous conseiller dans la création du label QUALICITIES.

Monsieur Raphaël SOUCHIER remercie Tolède, l'une des Villes fondatrices du réseau AVEC, de nous recevoir.

Il rappelle que le projet est au service des politiques de nos villes et territoires et qu'il se base sur la charte AVEC créée en 2000 par les villes membres du projet ecos-ouverture. Il répond au besoin d'appliquer la charte AVEC dans la vie quotidienne de la collectivité.

Il nous rappelle brièvement le planning du projet :

- nous sommes dans la fin de la phase de capitalisation d'expérience
- la phase suivante consistera à définir les compétences et standards minimums communs. Pendant cette phase, AFNOR interviendra pour nous guider sur les aspects méthodologiques.
- Ensuite nous passerons à la phase de mise en place du système d'amélioration.
- Enfin viendra la phase de mise en place et de test du label.

Le tableau de planning des étapes du projet QUALICITIES sera mis en ligne sur le site Internet QUALICITIES.

II Tour de table :

- Monsieur Benoît STIEVENART – Anderlecht - Belgique :
- > Coordinateur général du projet
 - Monsieur Raphaël SOUCHIER – France :
- > Délégué général du réseau AVEC et expert évaluateur du projet QUALICITIES
 - Mademoiselle Amandine LEOPOLD – Arles – France :
- > Coordinatrice qualité du projet Qualicities
 - Monsieur Bouzid SABEG – Arles – France
- > Coordinateur local du projet Qualicities & directeur du service patrimoine d'Arles
 - Monsieur Jean-Pierre BŒUF – Arles – France
- > Coordinateur local du projet Qualicities & directeur de l'Office Municipal de Tourisme d'Arles
 - Monsieur André HULLO – Vienne – France
- > Coordinateur local du projet Qualicities & responsable du service patrimoine de Vienne
 - Madame Danielle DENEVE – Anderlecht – Belgique
- > Chargée de mission enseignement et culture pour l'administration de la commune d'Anderlecht.
 - Monsieur José CARDENAS – Pézenas – France
- > Coordinateur local du projet Qualicities & directeur des services techniques et de l'urbanisme de la Ville de Pézenas.
 - Monsieur Gabor POLA – Baranya – Hongrie
- > Coordinateur local du projet Qualicities & technicien au conseil général du département de Baranya
 - Madame Djamila KRALIKOVA – Olomouc – république Tchèque
- > Coordinateur local du projet Qualicities & responsable du tourisme pour la Ville d'Olomouc.
 - Monsieur Chris CASARA - Malte
- > Responsable du tourisme et directeur d'une société spécialisée dans le tourisme
 - Monsieur John De BONO – Malte
- > Coordinateur du projet QUALICITIES & Responsable des affectations financières pour les projets d'infrastructures à Cottonera
 - Monsieur John BOXALL – Birgu - Malte
- > Maire de la ville
 - Madame Françoise DUBERT – Tours - France
- > Conseillère municipale de la Ville de Tours
 - Madame Roseline GIRARD – Tours - France
- > Coordinateur local du projet Qualicities & responsable des relations internationales et de la coopération décentralisée.
 - Monsieur Joaquim COSTA – Evora – Portugal
- > Coordinateur local du projet Qualicities & responsable du service de l'environnement
 - Monsieur Antonio VALENTIM – Evora – Portugal
- > Coordinateur local du projet Qualicities & service de l'environnement
 - Madame France QUEMAREC - France
- > Chargée de Mission au ministère français de la culture, direction de l'architecture et du patrimoine.
 - Monsieur Diego GARCIA – Ubeda – Espagne
- > Coordinateur local du projet Qualicities & directeur du service des initiatives européennes de la Ville d'Ubeda.
 - Mademoiselle Julia PUENTES – Ubeda – Espagne
- > Webmaster du portail des 3 projets INTERREG auxquels Ubeda participe.
 - Madame Virginie MONTOYA – AFNOR – Paris – France
- > Consultante pour le projet QUALICITIES
 - Madame Béatrice FASQUEL – AFNOR – Paris - France
- > Consultante pour le projet QUALICITIES

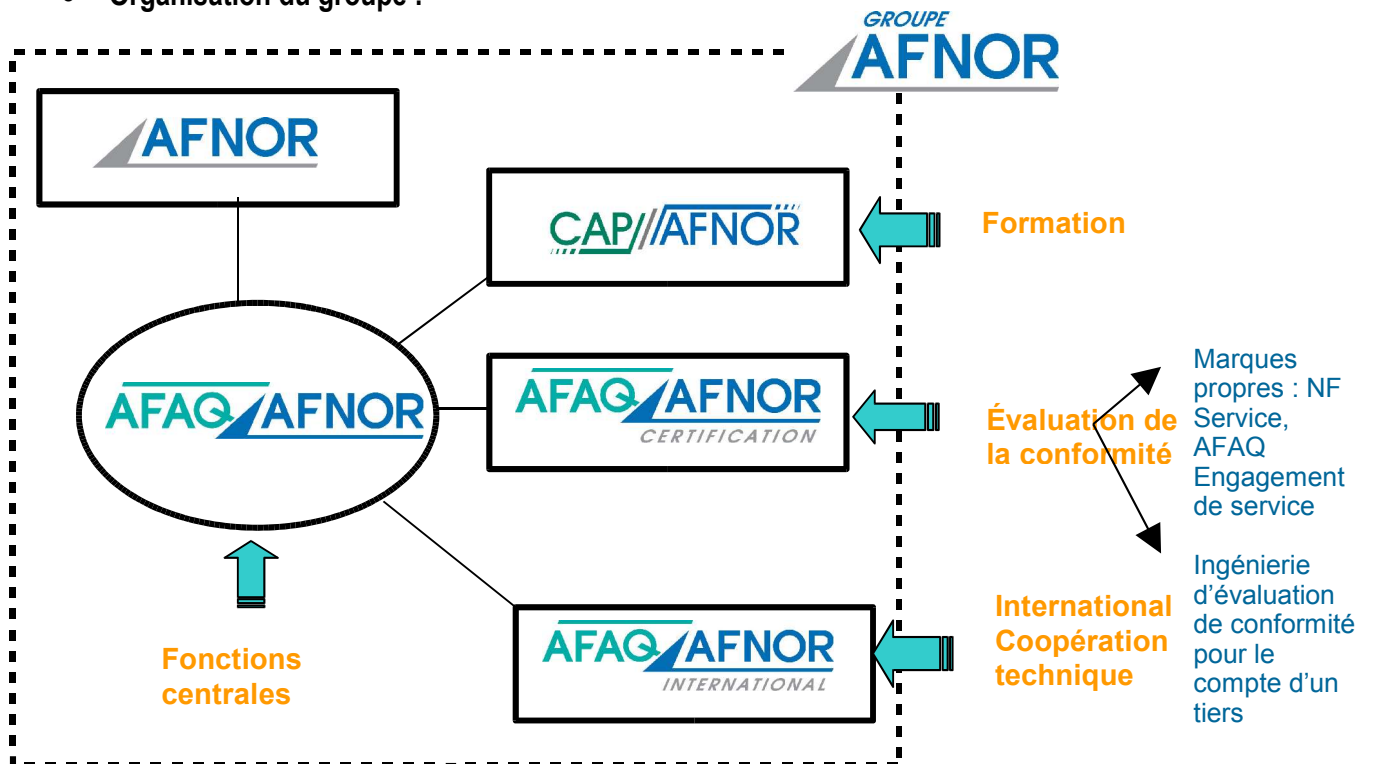
III L'Association Française de Normalisation AFNOR

AFNOR cumule trois compétences essentielles pour le projet QUALICITIES :

- analyse des compétences
- contrôle
- certification

Le groupe AFAQ / AFNOR est spécialisé dans la normalisation et la certification.

• **Organisation du groupe :**



AFNOR se charge de trois types d'activités commerciales :

- évaluation de la conformité (AFAQ / AFNOR certification)
- formation (cap afnor)
- coopération internationale (AFAQ/ AFNOR international)

et d'une association de type loi 19001 en France : AFNOR = élaboration de référentiels.

- **Les grandes missions de l'AFNOR :**



AFNOR est le comité membre français du CEN (comité européen de normalisation) et de l'ISO (Organisation Internationale de normalisation).

- **Rôle de la normalisation**



- Les normes industrielles :

Historiquement la normalisation est issue des guerres. Elle est vite devenue utile aux entreprises industrielles. Elle permettait de clarifier les transactions entre les entreprises.

Aujourd'hui les normes servent aussi à protéger le consommateur (norme de sécurité) à soutenir la politique publique

- Les normes de management :

Aide aux entreprises pour leur fonctionnement, leurs prises de décisions...
> Série des normes ISO 9000

- les normes de services :
Référentiels de services

- **L'équipe AFNOR pour le projet QUALICITIES**

- Virginie MONTOYA



Responsable de projet

- Béatrice FASQUEL



Ingénieur en normalisation

- Sophie LONGERE



Ingénieur en normalisation

- Philippe MOMIRON



Responsable de développement
certification

Chacun de ces consultants travail dans le secteur des normes de services.

- **Répartition des rôles**

L'équipe AFNOR est là pour apporter son expérience et nous aider à définir nos engagements de service au niveau des villes et territoires partenaires.

Ce système fonctionnera seulement sur la participation active de tous les partenaires. Les idées, les engagements,... seront définis par les partenaires et seulement vérifiés par AFNOR.

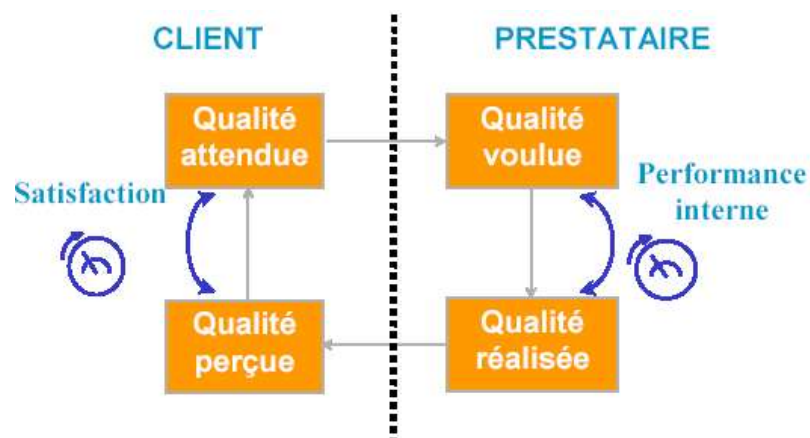
Amandine LEOPOLD fera le relais entre les partenaires et l'équipe AFNOR. Elle recevra toute l'aide des consultants et bénéficiera de plusieurs transferts de connaissances et savoir faire pour pouvoir dans un premier temps répondre à vos questions et faire évoluer le référentiel et dans un deuxième temps pérenniser le projet.

IV La démarche qualité, présentation générale

- **Les principes de la démarche**
 - **Disposer de règles du jeu**
 - non imposées
 - maîtrisées par les acteurs eux-mêmes
 - construites sur la base d'un partage d'expériences
 - validées par tous
 - **Pour en faire**
 - une référence partagée et reconnue par tous
 - un outil de différenciation et de reconnaissance
 - **Afin de**
 - Convaincre, donner confiance
 - rassurer

Le projet de référentiel sera donc élaboré par tous avec des règles précises dans le but de se différencier et de se mettre en valeur ainsi on pourra convaincre et rassurer les consommateurs.

- **Qu'est ce que la qualité de services**



La qualité de service consiste à réduire l'écart entre la qualité attendue par le client et la qualité qu'il perçoit en réalité ainsi que l'écart entre la qualité que le prestataire souhaite offrir dans l'idéal (Qualité voulue) et ce qu'il a pu réaliser (qualité réalisée).

C'est pour cette raison qu'il faut vraiment être attentif aux attentes des clients. Il est inutile de faire des efforts s'ils ne correspondent pas aux attentes des consommateurs.

- **Comment convaincre et donner confiance aux consommateurs ?**



- **Deux axes clés**

- **Clarifier les engagements :**
 - Définir les engagements vis à vis du client
 - Redonner du sens à la mission en interne
 - Définir les prestations minimales, les moyens, les compétences
 - Favoriser l'appropriation des valeurs communes
- **Créer des outils d'amélioration :**
 - Créer des indicateurs de mesure et de progrès
 - Intégrer les attentes des clients et de la société
 - Appliquer des méthodes d'évaluation et s'adapter

- **Comment décrire un engagement ?**

- crédibles,
- clairs,
- parlants,
- Vérifiables et mesurables,
- visibles pour les bénéficiaires,
- basés sur les attentes des acteurs et des bénéficiaires

Monsieur Jean Pierre BŒUF insiste sur le principe d'engagements atteignable. Il est nécessaire que chaque partenaire soit capable de tenir ses engagements.

L'équipe AFNOR sera là tout au long de la phase de création du référentiel pour nous guider, nous aiguiller et nous alerter si nous dépassons nos capacités au niveau des engagements que nous souhaitons prendre.

- **Question des partenaires**

Qu'est ce que les normes ISO 9000 ?

Ce sont des normes qui définissent des grands principes d'organisation du travail. Ce sont des moules / modèles de processus qui décrivent ce qui doit être fait dans une entreprise mais elle n'induisent pas de notion de qualité. On écrit ce que nous devons faire mais il n'y a aucune évaluation.

L'AFNOR est le seul organisme français qui peut représenter la France au niveau européen et international.

L'AFNOR aide donc aussi à rédiger les normes internationales telles que les ISO 9000

Ces normes ISO 9000 ne nous concernent pas dans le projet QUALICITIES.

En revanche, l'équipe AFNOR prendra soin d'adapter la philosophie d'ISO 9000 au projet sans rentrer dans le détail pour les partenaires qui perdraient beaucoup de temps à en intégrer les principes.

- **Exemples concrets de démarches menées par l'AFNOR dans le domaine de la qualité des services touristiques**

- Norme NF pour les Offices de Tourisme
- Normes pour le tourisme nautique, location de bateaux...
- Campagne « Bonjour » en France pour l'amélioration de l'accueil pour le compte du ministère de la culture
- Exemple démarche de développement durable pour « Terre Catalane »



- 1 - Mise en valeur du site
- 2 et 3 - Qualité de l'accueil et des visites
- 4 et 8 - Gestion du personnel : Compétences et formation
- 5 - Gestion économique
- 6 et 7 - Lien avec les tissus économiques et sociaux locaux
- 9 - Respect de l'environnement
- 10 - Amélioration continue

Terre catalane cherchait à mettre en place une démarche qualité pour un tourisme durable.

Le tourisme devait être utilisé comme moteur de développement économique du territoire.

Plusieurs étapes ont été mises en place par AFNOR et les partenaires de Terre Catalane. Elles sont abordées ci-dessus à droite de la photographie.

- **Exemple d'exigences appliquées à Terre Catalane**

- **Faciliter l'accès au site**

Le site doit pouvoir être localisé depuis les principaux accès de la commune. La signalétique doit être appropriée et uniformisée dans la ville, elle doit être respectueuse de l'environnement. L'entrée et le nom du site doivent être clairement visibles depuis la voie publique qui mène au site.

- **Appropriation du site par les habitants**

Le site doit proposer un événementiel (expositions, Festival, Conférences, Journées Portes Ouvertes, ...) ainsi que des conditions d'accueils incitatives (formule ambassadeur carte inter-sites, carte fidélité, ...)

- **Participer au développement local**

Le site doit jouer un rôle dans le réseau économique local, par exemple, favoriser le déploiement des visiteurs vers les commerces proches, les artisans, les producteurs locaux, les lieux de restauration et les hôtels, donner la préférence aux achats auprès des entreprises locales.

- **Différence entre label et certification**

La certification est plus cadrée et réglementée que la labellisation.

- **Labellisation**

- Cahier des charges interne
 - Parfois contrôle interne ou externe
 - Attribution du label selon des règles définies en interne

Label est la propriété des labellisés

Exemple : Pavillon bleu, gîte de France, étoile des hôtels, ...

- **Certification**

- Règlement de certification publié eu Journal Officiel
 - Audit sur site par un organisme certificateur (OC)
 - Attribution du certificat par l'OC

Règlement de certification appartient à l'OC.

Exemple : égalité professionnelle, HotelCert, Office de tourisme, NF Nautisme, ...

En ce qui nous concerne, nous commencerons par la création d'un label mais il est possible de faire évoluer le label en une certification.

V La démarche qualité et le projet QUALICITIES

- Méthodologie



1 - La recherche de valeurs communes : visites organisées à partir du mois de novembre dans les 8 villes et territoires leader du projet QUALICITIES. Il s'agira d'identifier les bonnes pratiques de chacune des collectivités visitées pour solidifier le schéma de référentiel qui sera présenté plus tard au cours de cette réunion.

- Synthèse des Bonnes pratiques
- Travail en commun
- Visite de 8 villes :
 - rencontre avec les acteurs clés sur le terrain
 - Identification des exigences nécessaires et des compétences requises
- Consultation de toutes les villes

Élaboration du référentiel

2 – Test du projet de référentiel : grille d'autoévaluation par rapport aux critères choisis pour bâtir le référentiel > ce test permettra d'affiner le référentiel jusqu'à en obtenir une version finale qui servira au label.

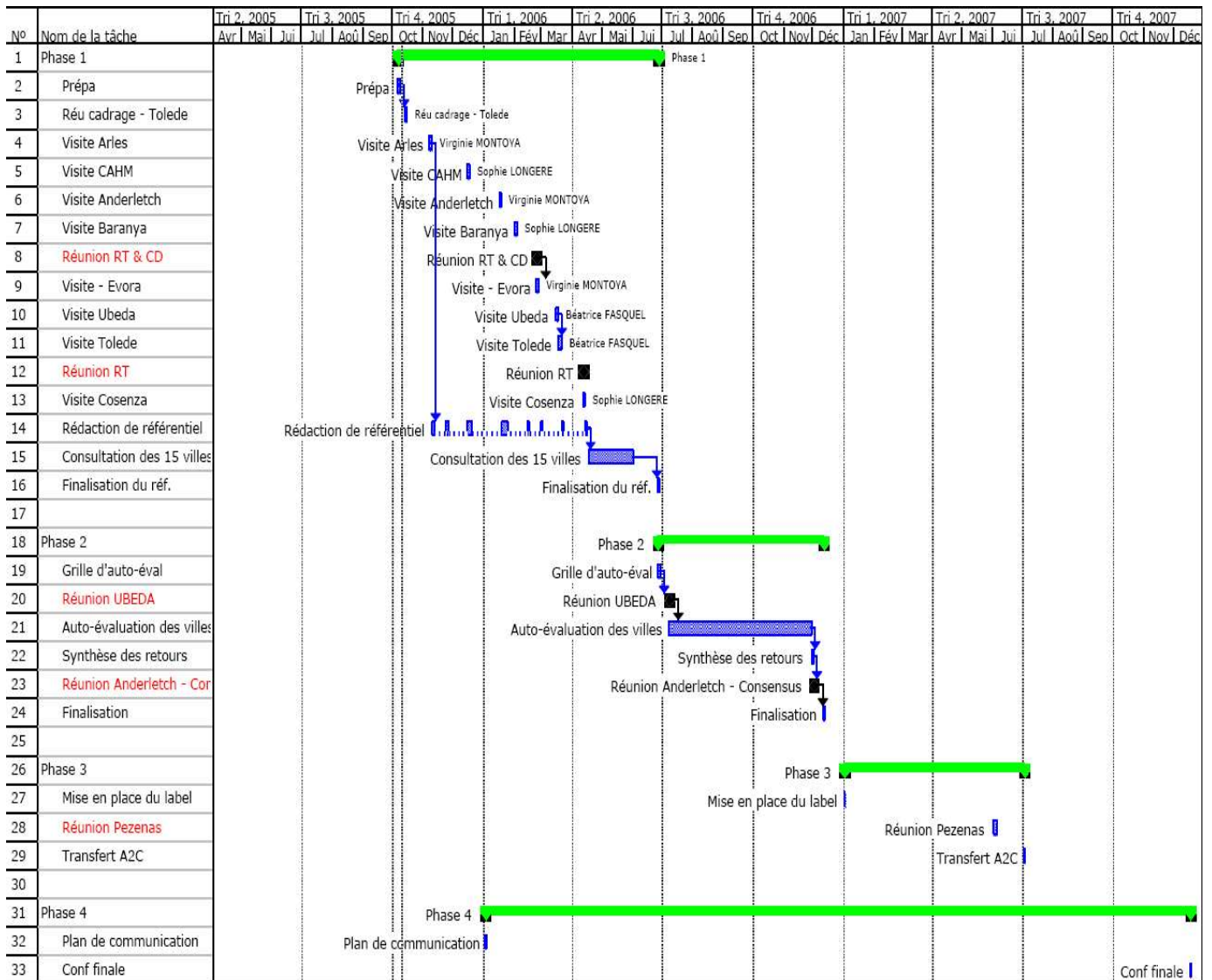
- Élaboration de **grilles d'auto-évaluation**
 - Présentation du mode d'emploi à toutes les villes – UBEDA
- Auto-évaluation des villes
- **Consensus** – ANDERLECHT
 - Synthèse des retours
 - Consensus sur les exigences du référentiel
- **Finalisation** du référentiel

3 – Label QUALICITIES : consiste à bâtir les modalités de contrôle le l’application du référentiel final et à définir les règles d’attribution du label

- **Conception** de l’ingénierie de contrôle :
 - Modalités pratiques
 - Planning
 - Constitution du groupe d’attribution du label
- **Visites d’évaluation** de 10 villes
 - Vérification de la conformité au référentiel
 - Rapport de visite

4 – Communication finale : sur l’ensemble du projet et vis-à-vis de l’extérieur.

Nouveau planning de travail modifié par AFNOR :



- **Phase 1 : rédaction du référentiel**

Sur ce planning on distingue une première étape : la création du squelette du référentiel. Travail en commun pendant les réunions de Tolède pour compléter le travail effectué au préalable par l'équipe AFNOR.

Deuxième étape : la visite des 8 villes et territoires leader : Tolède, Arles, Pézenas, Anderlecht, Baranya, Evora et Ubeda. Cette phase s'étendra sur le temps de novembre 2005 à avril 2006 et servira à affiner le référentiel de qualité.

Troisième étape : réunion d'Evora les 24 et 25 février 2006 = première synthèse du résultat des visites effectuées jusqu'alors et rédaction plus précise du référentiel.

Quatrième étape : consultation des 15 villes et territoires partenaires pour comprendre et valider le référentiel (avril et mai 2006). Les 15 villes et territoires recevront le référentiel et donneront leur avis.

Cinquième étape : finalisation du référentiel en juin 2006.

- **Phase 2 : test du référentiel**

Première étape : Elaboration de la grille d'auto évaluation, d'une méthodologie et d'un mode d'emploi. Cette grille sera présentée à Ubeda en en juillet 2006.

Deuxième étape : L'autoévaluation des villes se fera de juillet à décembre 2006.

Troisième étape : Synthèse des retours d'autoévaluation au cours du consensus d'Anderlecht (décembre 2006) et finalisation.

- **Phase 3 : label Qualicities**

Création du label, ingénierie de contrôle, modalités pratiques, constitution du groupe d'attribution du label (comité restreint), niveau d'exigence

Visites d'évaluation = audit en parallèle réalisé par l'équipe AFNOR avec des rapports de visites.

- **Questions des partenaires**

- Le travail sur les bonnes pratiques que nous avons réalisé depuis Arles a-t-il servi ?

Ce travail a en fait servi à établir le schéma de notre référentiel, il a donc servi à poser la première pierre de l'édifice.

Les visites serviront ensuite à affiner ce schéma de référentiel.

- La définition des bonnes pratiques n'est pas la même pour tous les partenaires, il existe différents niveaux de détails... Comment faire le tri ?

L'équipe AFNOR s'est chargée de regrouper les bonnes pratiques qui pouvaient se recouper et de sortir du détail pour identifier les grandes thématiques de travail.

- Quelle est la relation entre le projet de référentiel et les bonnes pratiques. Qu'est-ce que le projet de référentiel ?

Le référentiel regroupera et ordonnera l'ensemble des bonnes pratiques sélectionnées par les partenaires. Il sera une synthèse globale des bonnes pratiques de tous.

Les bonnes pratiques locales de chaque partenaire seront regroupées, croisées, étudiées et retravaillées pour créer un document de bonnes pratiques communes à tous les partenaires. Ce pot commun formera en fait le référentiel.

Par exemple nous avons remarqué que plusieurs partenaires avaient cité leur site Internet comme bonne pratique au niveau de la communication. Après s'être tous consultés on peut décider que cet élément doit faire partie du référentiel ou non.

- N'y a-t-il pas un glissement au niveau de la philosophie du projet ? Ne sommes-nous pas en train de nous diriger vers une démarche fermée et très précise ?

Non, au contraire, la méthode de travail est très rationnelle pour éviter de perdre du temps mais en réalité dans l'avancée de la démarche tout est ouvert et les objectifs fixés au départ peuvent évoluer sans problèmes.

- Ce qui nous intéresse c'est d'identifier les compétences nécessaires du personnel municipal pour développer une démarche de qualité. Comment faire le lien entre les bonnes pratiques et les compétences ?

De façon générale il faut se poser la question de savoir de quelle compétence chaque partenaire est doté. Il faudra donc que chaque partenaire ait une réflexion globale en terme de compétence de ces personnels. Il s'agit de faire une sorte de bilan des compétences disponibles.

Ensuite, il faudra étudier chaque exigence (bonne pratique) pour déterminer les compétences nécessaires à sa bonne application.

On se posera ces questions après avoir défini nos engagements et exigences.

- Ne faudrait-il pas redéfinir le terme de bonnes pratiques ? Est-ce un outil, un moyen ou un objectif ?

Nous aurons défini précisément ce que nous entendons par bonne pratique d'ici la fin de ce forum. C'est un travail que nous ferons ensemble.

Il est clair que nous avons des cultures et des langues différentes et pour se comprendre il va sûrement falloir définir quelques termes ensemble. D'autant que pour la pérennisation de notre projet, il faut que les termes soient clairs et compréhensibles pour n'importe quelle personne venant de l'extérieur.

Lors de la prochaine réunion à Evora nous consacrerons du temps sur les définitions.

Madame France QUEMAREC propose de nous fournir les documents qui avaient été produits pour le projet Magistère en terme de définitions de mots techniques.

VI Le projet de référentiel


1. Champ du RBP

 A qui s'adressent les exigences ? Qui devra les respecter ?

- le référentiel est adressé à une collectivité et pas à quelques individus
- il faut que les exigences soient respectées par tous les services de la ville ou du territoire, ce n'est donc pas à chaque service de s'occuper des exigences qui lui paraissent lui convenir mais c'est aux responsables politiques de vérifier que toutes les exigences soient respectées par toute la collectivité.
- il faut commencer à réfléchir aux domaines que l'on veut inclure dans ce référentiel : par exemple l'accueil touristique doit-il être inclus ou non ?
- de quels outils dispose-t-on par collectivité pour mettre en pratique les exigences. La volonté politique est nécessaire mais il faut aussi que les techniciens aient les compétences nécessaires et que la collectivité possède les outils.

 Qui va bénéficier du référentiel ?

Nous pensons que tous le monde doit en bénéficier que ce soient les habitants, les acteurs privées ou publiques de la collectivité, les responsables politiques, les visiteurs, les associations...

 Qui va mettre en œuvre le référentiel ?

Tout le monde doit mettre en œuvre ce référentiel étant donné que tout le monde en bénéficiera. Si les acteurs se sentent bénéficiaires, ils seront d'autant plus motivés pour mettre le référentiel en œuvre.

- TOUR DE TABLE - Engagement -

ARLES :

La ville est engagée.

Le tourisme et le patrimoine sont confiés à une même personne : Monsieur Christian MOURISARD, (élu, délégué au patrimoine et au tourisme) qui se charge de créer une synergie entre ces deux domaines. Son engagement permet de valoriser le travail des techniciens de chaque domaine en un seul et même effort global.

Notre objectif est de mettre en place des procédures de qualité sur la globalité des actions patrimoniales et touristiques.

En interne nous avons une structure propre à la gestion du patrimoine avec les missions les plus larges possibles. Cette structure commence à être reconnue et identifiée dans l'organigramme de la ville.

VIENNE :

Nous avons un pôle patrimoine mais il est dirigé par les conservateurs des musées de la ville et par l'office de tourisme. Comme il n'y avait pas de directive politique, ce pôle patrimoine fonctionnait mal.

Nous pensons qu'il est nécessaire que les politiques s'impliquent dans la gestion du patrimoine et du tourisme de la ville pour que cela fonctionne bien.

ANDERLECHT :

La volonté politique est très présente mais la pérennité de cette représentation politique peut être menacée par les élections municipales.

PEZENAS :

Selon M. Cardenas, l'équipe municipale doit définir ce qu'elle attend des techniciens et il faut que le Maire choisisse un chef de projet qui fasse passer les exigences auprès de tous les services municipaux avec une obligation de résultat.

A Pézenas nous souhaitons améliorer la qualité d'accueil dans la ville (et pas de l'office de tourisme). Nous souhaitons que la ville et ses habitants adoptent le projet.

TOURS :

Engagement fort du cabinet du Maire. Pour ce qui est de la mise en œuvre du projet, c'est le service des relations internationales qui se charge de mener les actions transversales entre les services.

L'idée d'un mandat municipal à une service ou a une personne pour coordonner les actions entre les différent techniciens de la ville est à développer.

BORMLA :

Fort engagement des politiques. Nous souhaitons allier culture, tourisme et travail.

EVORA :

Cinq ou six services interviennent dans ce projet (environnement, urbanise, patrimoine et centre historique, tourisme, relations internationales). Mais une seule personne doit faire la coordination. Mais cette personne n'est pas encore définie.

Joaquim COSTA est le coordinateur pour QUALICITIES à Evora.

BARANYA :

Engagement fort des techniciens et des élus.

Mais nous aurons à dépasser les élections de l'automne 2006.

Comme Baranya est un département et non une ville, nous devons développer un réseau très solide d'acteurs (autorités locales, associations, acteurs privés ou publiques...)

Le partenariat local sera à la base du bon développement du projet dans le département.

Nous aimerions créer un espace de synergie autour de Qualicities.

TOLEDE :

Au départ nous avons un problème parce que nous fonctionnons sur deux organismes différents : le consortium (qui gère la réhabilitation, la restauration et le secteur sauvegardé) et la mairie de Tolède. Aujourd'hui le consortium est prêt à souscrire une convention avec la ville pour régler le fonctionnement et les prises de décision pour le projet.

BIRGU :

Le conseils municipaux ont été créés il y a 10 ans seulement et les mentalités ont beaucoup évolué ces derniers temps. La Ville souhaite que tous les habitants soient concernés et comprennent la valeur du site dans lequel ils vivent. Les politiques s'impliquent beaucoup et les habitants sont très motivés. Le travail est très institutionnalisé et dépend beaucoup des élus.

Cependant le gouvernement central de Malte a le pouvoir total de décision finale pour toutes les actions envisagées.

Les trois communes (Birgu, Bormla et Isla) tentent de se lier pour être plus forts contre le gouvernement central. Elles ont créé un syndicat de Cottonera, la région dans laquelle se situent les trois villes.

AFNOR rappelle que le projet ne doit pas être porté par une seule personne mais par la collectivité entière. Les partenariats sont essentiels. L'ensemble des acteurs doit être pris en compte

OLOMOUC :

La volonté politique est très forte.

UBEDA :

La ville est engagée en fait dans trois projets européens que sont « CULTURED », « INHERIT » et « QUALICITIES ».

2. Définitions

Dans la suite logique du déroulement plan de notre projet de référentiel apparaîtra un glossaire de définition des termes qui nous auront posé des problèmes de compréhension au cours de la rédaction.

3. Principes fondamentaux

Organisation locale et responsabilité des acteurs

La collectivité est chargée du projet. Mais comment cela se met-il en place concrètement ?

Doit-on nommer un porteur de projet par collectivité ? (Que se soit une personne ou un comité)

Doit-on imposer un nombre minimum de réunion d'acteurs concernés par semestre pour être certain que tous les acteurs se sentent concernés et soient tenus au courant régulièrement de l'avancée du projet ?

Doit-il y avoir un service patrimoine qui se charge de la coordination de toutes les actions ?

Après discussion avec les partenaires, il a été convenu que chaque collectivité devra se doter d'une personne ou d'un service qui sera missionné pour le projet Qualicities devra avoir une mission transverse. Il ou elle devra pouvoir rassembler et mobiliser les acteurs tout au long du projet.

 Stratégie de développement durable

AFNOR demande aux partenaires s'ils ont déjà mis en place une réflexion concernant le développement durable dans leur collectivité.

ARLES :

Nous sommes en train de mettre en place depuis cet été une réflexion sur un agenda 21 local.

UBEDA :

En ce qui nous concerne, la seule approche que nous ayons du développement sera celle développée au cours du projet QUALICITIES.

EVORA :

Nous avons déjà mis en place une stratégie globale de développement durable

MALTE :

Nous n'avons pas encore de stratégie concrète mais nous avons la volonté d'agir dans ce sens.

OLOMOUC :

Nous avons aussi déjà réfléchi au sujet et nous commençons à mettre une stratégie en place.

BARANYA :

Le projet Magistère était pour nous une première approche du développement durable en terme de formation de nos futurs cadres.

ANDERLECHT :

Nous avons besoins mieux comprendre de quoi il s'agit ici. Qu'entend-on par développement durable ? S'agit-il de plan de développement à long terme envisagé par la ville ou bien du développement durable tel qu'il est décrit par l'agenda 21 ?

Monsieur Raphaël SOUCHIER intervient en précisant que nous parlons bien là de développement durable tel qu'il est décrit dans l'agenda 21.

PEZENAS :

Nous avons peur à Pézenas de nous engager dans un mouvement à la mode qui ne nous mènera à rien de concret cependant cette démarche est à envisager.

VIENNE :

Nous avons mis en place un plan patrimoine sur 15 ans concernant tous les secteur de la ville et accompagné d'une réflexion sur le développement durable.

TOURS :

Nous n'avons pas encore formulé de stratégie précise, mais quelques actions ont déjà été mise en place dans ce sens.

TOLEDO :

Nous avons mis en place une stratégie précise et tout est fait pour que le développement à Toledo respecte l'identité locale ainsi que l'environnement.

Nous avons signé une convention et nous avons investi beaucoup dans les programmes de développement durable.

Vendredi 14 Octobre 2005

I Introduction

Monsieur Juan MENECEs excuse l'absence de M. Le Maire de Tolède qui ne pourra pas être présent aujourd'hui.

Le couvent dans lequel nous nous trouvons pour ces réunions a été prêté de manière gratuite par l'université qui nous offre aujourd'hui les pauses café et je remercie sincèrement l'Université pour cette aide précieuse.

Monsieur Fernando CIRUJANO s'excuse de devoir partir tôt et de ne pas pouvoir suivre la réunion entièrement. Il remercie l'équipe de Toledo pour tous ces efforts au sein du réseau AVEC et du projet Qualicities.

Monsieur Benoît STIEVENART introduit le programme de la journée qui consiste à développer le projet de référentiel dans un premier temps, puis à présenter le site Internet Qualicities et finalement à organiser les 8 visites de collectivités leader avec AFNOR.

Il demande aux partenaires présents de bien vouloir participer activement aux débats de la journée.

II Champ du référentiel de Bonnes Pratiques (suite)

Les compétences

 Gestion des compétences

- Identification des compétences

Il faut que chaque collectivité identifie les compétences dont elle dispose et les compétences qui lui font défaut.


- Gestion de la formation

Les agents ont-ils tous reçu les formations nécessaires ?


AFNOR demande à tous les partenaires de leur fournir des documents concernant l'identification des compétences s'ils en ont à disposition, tel que

- les thèmes de compétences qui auraient déjà été identifiés au cours de formations ou de projets européens
- les fiches de poste des personnes travaillant pour le patrimoine
- ...

Madame France QUEMAREC propose de nous fournir le répertoire de compétences créés par les membres du projet magistère concernant les compétences identifiés pour les formations dans le secteur du patrimoine.

 Compétences liées aux engagements

Nous les développerons au fur et à mesure du choix des bonnes pratiques.

 Tour de table des compétences

PEZENAS :

Cette année c'est le 40^{ème} anniversaire du secteur sauvegardé. Nous avons des compétences en patrimoine bâti et nous sommes en train de créer une équipe de travail aujourd'hui.

TOURS :

Nous avons des compétences très faible dans le domaine du tourisme.
Nous aimerions pouvoir mettre en place une équipe qui favorisait le travail en commun dans la ville.

ANDERLECHT :

La Ville travaille justement actuellement sur un projet d'identification des compétences de ses personnels. Nous sommes au départ d'une réflexion.
Nous avons des compétences fortes dans les domaines de la médiation sociale et culturelle.

UBEDA :

Nous essayons au mieux de travailler en commun entre les différents services de la ville.
Nous travaillons sur un document sur la philosophie de gestion et les compétences des acteurs du patrimoine. Ce document se trouve sur le site web de la ville.

VIENNE :

Nous avons créé un « pôle patrimoine » qui regroupe différents services qui étaient jusqu'alors indépendants. La communication passe mieux et nous pouvons unifier nos efforts dans le même sens.
Nous avons cependant un problème de manque de direction. Il faudrait une personne qui soit capable de guider ces services réunis et de coordonner le travail.
Depuis un an nous avons mis en place une politique globale de gestion du patrimoine

BARANYA :

Le conseil général s'occupe de chaque domaine avec l'aide d'institutions différentes (office de tourisme, maison des arts, pôle patrimoine, ...).

ARLES :

Nous avons un champ de compétences large et transversal regroupé dans notre service patrimoine.
Nous sommes compétents dans les domaines de :

- l'urbanisme : gestion du secteur sauvegardé et du centre historique
- la restauration : gestion des travaux de la programmation à la réalisation.
- L'animation du patrimoine : médiation, activités pédagogiques, documentaliste

- Gestion des monuments : régie des monuments de la ville (accueil, billetterie...) = beaucoup de travail pour en améliorer la qualité

Cependant nous avons de gros problème pour fédérer les acteurs externes au service (musées, archives, médiathèque, services culturels,...).

A l'office du tourisme d'Arles, nous avons des fiches de postes répertoriant les compétences nécessaires à chaque poste de l'office. Nous sommes certifié Norme Française et nous avons d'ailleurs une personne qui travaille exclusivement sur l'amélioration qualitative de nos services.

AFNOR :

Nous ne sommes pas ici en train de discuter d'un mode d'organisation à imposer à tous les partenaires. Nous voulons simplement répertorier les compétences nécessaires à une réflexion de gestion durable du patrimoine.

M. Christian MOURISARD ajoute que le problème majeur dans la plupart des collectivités participantes c'est de faire le lien entre les personnes compétentes. La communication interne est souvent mauvaise et il est difficile de sensibiliser tous les acteurs autour du patrimoine.

MALTE :

Nous avons besoin de l'aide et de la compétence des ministères du tourisme et de la culture de Malte pour développer notre attractivité touristique.

Nous souhaitons ouvrir le marché du patrimoine pour développer les compétences nécessaires autour du patrimoine.

EVORA :

Nous avons un service centre historique et culture, un service environnement et infrastructures, un service technique pour les travaux... Mais il faut que tous travaillent dans la même direction.

MERTOLA :

Nous avons des problèmes de compétences au niveau :

- de la réhabilitation des anciens bâtiments
- de la gestion des espaces de visite et d'accueil
- les entreprises locales n'ont pas le savoir-faire pour offrir des interventions de qualité. C'est un problème de formation générale de la population qui n'est pas facilement réglable.

Au niveau de la gestion du patrimoine, de la planification et des travaux scientifiques nous avons les compétences requises.

TOLEDO :

Nous commençons à développer des liens de plus en plus étroits entre le consortium et la mairie. Cependant, nous n'avons pas le dernier mot dans les décisions prises en matières de tourisme et de patrimoine. C'est la région et l'Etat qui décident des stratégies à adopter.

Nous avons mis en place un forum du patrimoine à Toledo pour sensibiliser les acteurs et les habitants.

Raphaël SOUCHIER fait un rappelle quand aux définitions du mot compétences :

- il y a les compétences administratives c'est-à-dire la possibilité juridique de faire quelque chose

- les compétences individuelles ou collectives c'est-à-dire le savoir (connaissances), le savoir être (comportement) et les savoirs faire (compétences techniques).

Ce sont les compétences individuelles ou collectives qui nous intéressons dans le projet QUALICITIES.

Nous avons besoin de savoir pour chaque collectivité quelles sont les compétences qu'elle possède déjà et quelles sont celle qu'elle devra acquérir (par le biais de formations, d'échanges d'expériences, de nouvelles embauches...)

III Présentation du portail Internet commun aux trois projets INTERREG : Inherit, Cultured et Qualicities

Grâce à ce portail nous allons pouvoir exploiter les synergies entre ces trois projets.

Ce portail sera indépendant des sites web particulier à chaque projet.

Julia PUENTES nous présente le travail qu'elle a effectué sur ce projet de portail. Elle demande l'aide et les commentaires de tous les partenaires des trois projets pour enrichir le portail.

Nous pourrons nous servir de cet espace Internet pour faire des échanges d'expériences entre partenaires d'un même projet mais aussi de projets différents.

Le cahier des charges du portail imposait une utilisation simple et une extrême facilité d'accès. Vous remarquerez que nous avons fait tout notre possible pour respecter ce critère.

Le portail sera traduit en anglais et en français en plus de l'espagnol. Mais Julia propose aux partenaires qui aimeraient voir la page dans leur langue natale de la traduire et de prendre contact avec elle pour la mettre en ligne.

Sur le portail, chaque partenaire pourra entrer dans un espace privé grâce à un mot de passe qui lui sera fournit ultérieurement. Cet espace privé permettra aux partenaires d'échanger, d'écrire et de répondre aux messages...

Cet espace privé sera évidemment confidentiel.

Pour ce qui est du contenu du site, nous n'y éditerons que des informations qui concernent les 3 projets. Nous ne voulons pas être redondants avec les sites web de chaque projet indépendamment.

Le portail sera mis en ligne en fin d'année.

Les partenaires QUALICITIES félicitent Mademoiselle Julia PUENTES pour son travail.

IV Architecture du référentiel de Bonnes Pratiques.

Bonnes pratiques relatives à la Charte européenne des Villes et Territoires de Culture et de Patrimoine.

L'équipe AFNOR et Mademoiselle Amandine LEOPOLD ont synthétisé le travail réalisé depuis la réunion de lancement du projet à Arles par tous les partenaires sur les bonnes pratiques.

Il s'agit maintenant de valider, par thème de la charte, les bonnes pratiques qui doivent entrer dans le référentiel qui servira, par la suite, de base à la construction du label.

Nous partons du document « N2 Architecture du référentiel » distribué par l'équipe AFNOR pour discuter point par point de ce que nous voulons qui entre dans le référentiel.

Il a souvent été très difficile de classer une bonne pratiques dans l'un ou l'autre thème de la charte. Il a donc fallu faire des choix et l'équipe AFNOR nous explique qu'ils ont placé chaque bonne pratique dans le thème qu'ils pensaient être prédominant.

Un débat est lancé pendant les discussions au sujet du nombre minimum et maximum de points qui doivent apparaître dans le référentiel. L'équipe AFNOR explique aux partenaires qu'il est encore trop tôt pour pouvoir établir ce type d'exigences.

Il ne s'agit pour le moment que de répertorier ce que chaque partenaire pense être indispensable à une gestion durable et de qualité dans sa collectivité.

L'équipe AFNOR se chargera ensuite de faire une sélection selon des critères de faisabilité, de compétences communes, ... dont elle se sera fait une idée au cours des visites.

1 Les Villes et Territoires de Culture, un patrimoine vivant

- Liste du patrimoine

- Réhabilitation et/ou valorisation du patrimoine

(les partenaires ont choisi de ne pas utiliser les termes « bâtiment historique » et « lieu de vie » parce qu'ils ne correspondent pas à la réalité du terrain. Ce sont des termes trop larges et trop restreints à la fois. Les partenaires ne veulent pas perdre de temps à définir chaque terme précisément pendant cette réunion. Le but étant simplement de poser un cadre que les partenaires et l'équipe AFNOR pourront préciser par la suite notamment au cours des visites.)

- Revitalisation du patrimoine

- Gestion des espaces et de la mobilité

Tous les partenaires ne possèdent pas ou trop peu d'espace vert et n'ont pas la possibilité d'en créer. Les partenaires préfèrent donc utiliser le terme « d'espace » en général.

Le terme de « mobilité » inclus les voies cyclables, les zones piétonnes...

- Création et/ou valorisation de circuits touristiques à l'échelle de la collectivité.

Monsieur Raphaël SOUCHIER apport de nouvelles idées :

- La poli activité (création d'entreprise,...)

- La mixité sociale

Cependant pour le moment aucun de ces points n'a été validé.

2 Les Villes et Territoires de Culture, un patrimoine pour et par tous

Communication :

- Création d'un site Internet actualisé
- Création d'outils de communication mis à disposition de tout les publics.
Libre à chaque collectivité de définir quel(s) outil(s) elle souhaite utiliser et si elle veut faire intervenir des entreprises privées ou non. Les outils ne seront pas imposés par le référentiel.
- Mise en place d'outils de participation et de concertation citoyenne
- Mise en place d'une communication multilingue

Accessibilité :

- Moyen pour faciliter l'accès aux différents sites de la ville
- Mise en place d'un service éducatif
- Accessibilité dans la ville
- Mise en place d'un service d'aide/ d'accompagnement à la personne
- Accessibilité aux personnes handicapées (accessibilité intellectuelle / physique)

Signalétique :

- Signalétique à caractère international
(pictogrammes, une ou plusieurs langues différentes...)
- Signalétique autour des monuments
- Signalisation afin de s'orienter dans la ville
- Carte / plan de repérage des monuments

3 Les Villes et Territoires de Culture, centres de rencontre et lieux de culture partagée

- Organisation de manifestations locales
- Participation aux Journées Européennes du Patrimoine
- Partenariat(s) avec d'autres villes européennes
- Rencontre des cultures par et pour les citoyens
(Cohésion sociale - Découvertes des cultures différentes au sein même de la collectivité)

4 Les Villes et Territoires de Culture, garants d'un développement viable

Préservation du patrimoine

- Création d'un espace protégé
- Mise en place d'un cahier des charges pour cadrer la restauration des batiments
- Conciliation entre innovation et tradition

Règles de vie / Développement urbain durable

- Adoption d'une politique de cohésion sociale
- Gestion des déchets / points de collecte
- Gestion des nuisances sonores
- Gestion de la circulation automobiles / piétons, développement des transports collectifs
- Lancement d'une réflexion au niveau local sur l'application de l'agenda 21

A l'issu des discussions, les partenaires ont décidé à l'unanimité de se détacher de la charte AVEC pour créer le référentiel QUALICITIES.

Bien que les partenaires décident de ne pas suivre la structure de la charte, les principes qui en ressortent seront appliqués et l'équipe AFNOR avec l'aide d'Amandine LEOPOLD se chargera de veiller à leur application.

V Organisation des visites

Villes et territoires visités :

Anderlecht
Arles
Pézenas

Evora
Ubeda
Toledo

Baranya
Cosenza

Objectif des visites

- Rencontrer différents acteurs locaux
- Informer et mobiliser l'ensemble des acteurs
- Identifier les attentes et les besoins de chacun ainsi que les engagements nécessaires à la démarche.

Organisation de la visite

- Deux jours de visite

- Rencontre avec :

Le coordinateur local QUALICITIES / AVEC

Acteurs touristiques (s'il y en a, office de tourisme, élu, chargé de l'animation...)

Représentants de la collectivité locale

Secteur économique et social

Toute personne jugée nécessaire

C'est à chaque partenaire de voir s'il préfère laisser les experts d'AFNOR seuls avec les personnes rencontrées (pour les mettre en confiance) ou les accompagner.

Les lieux de visites sont à définir avec les personnes rencontrées.

- Type de rencontres :

Face à face (4 ou 5 personnes maximum = environ 1h30 par rencontre)

En groupe (échanges avec un service, un département...)

Réunion collective (présentation et sensibilisation à la démarche Qualicities + échanges avec les acteurs)

Sondage auprès des publics (habitants de la collectivité + visiteurs)

- Ordre du jour

Donné à titre indicatif

A valider avec Amandine LEOPOLD et l'ingénieur AFNOR

Préparation de la visite

Pour préparer la visite AFNOR, les partenaires peuvent suivre le document N1 « Guide de visite ».

Il faut informer les personnes à rencontrer des enjeux du projet et de cette visite.

Il serait bien par ailleurs de leur faire remplir le questionnaire qui se trouve dans le document « guide de visite ».

Le « Guide de visite » est un outil pour aider chacun à préparer la visite mais il n'est pas figé, il peut être modifié et discuté selon les caractéristiques de la collectivité visitée. Il suffit d'en parler avec Amandine LEOPOLD ou avec les experts AFNOR.

 **Informations à fournir à AFNOR par tous les partenaires (visités et non visités) :**

Tous les partenaires sont priés de remplir ce questionnaire rédigé par l'équipe AFNOR afin de mieux préparer les visites pour les villes qui seront effectivement visitées et pour mieux cerner la situation dans les villes qui ne pourront pas être visitées.

Chaque partenaire devra envoyer le questionnaire ci-dessous dûment complété à Amandine LEOPOLD

Le nombre de villes visitées est limité pour des raisons de budget et de simplification des démarches pour la commission européenne.

Organisation de la ville

Organisation AVEC/Qualicities au niveau local

- Coordonnateur : fonction, rattachement, temps identifié pour Qualicities,
- Conseil local ? Statuts / forme juridique, modalités de travail

Votre point de vue sur l'organisation locale

- Avantages et inconvénients du système actuel
- Evolutions envisagées, souhaitées...
- Actions mises en œuvre pour y parvenir, échéancier
- Autres remarques

L'offre de la ville

Les activités, prestations et produits

- Quelle est l'offre de la ville ? Recensement, classification et description des activités, prestations et produits.
- Quelle mesure qualitative est faite ?
- Quel est le système de promotion utilisé ?
- Quel est le système de commercialisation utilisé ?

Les producteurs d'activités

- Quels sont les acteurs ?

Votre ville

Les atouts de la ville

Citer par ordre d'importance, les cinq principaux atouts

Les inconvénients de la ville

Citer par ordre d'importance, les cinq principaux inconvénients

Les actions en cours

En cours de mise en place et échéancier
A élaborer et échéancier

Les difficultés rencontrées

Enoncer et Classer, de votre point de vue, par ordre de priorité et/ou d'importance, les principaux problèmes qu'il vous faut résoudre pour mener à bien la démarche QUALICITIES
Solution envisagée

Le Projet QUALICITIES

Positionnement par rapport aux thèmes de la charte

Patrimoine vivant
Patrimoine et démocratie
Rencontre des cultures
Développement durable

Autres commentaires

[Organisation pratique des réunions avec AFNOR](#)

Les visites se feront de novembre 2005 à mars 2006.

Il est nécessaire d'avoir fixé la date précise de visite pour la mi-novembre 2005.

- Arles est déjà prévu pour le mois de novembre 2005
- Pézenas propose le mois de janvier
- Anderlecht est disponible en janvier 2006 (la 2^{ème} ou la 3^{ème} semaine.)
- Evora propose le mois de février (avant ou après la réunion Qualicities)
- Tolède propose le mois de février 2006
- Ubeda propose le mois de février 2006
- Baranya propose le mois de mars 2006 (fin du mois)
- Cosenza propose le mois d'avril 2006 (avant ou après la réunion Qualicities)

VI Validation du référentiel

Au fur et à mesure des visites, le référentiel va s'enrichir et se transformer. Des envois réguliers du référentiel réactualisé seront fait par l'équipe AFNOR.

C'est à la charge de tous les partenaires de répondre à ces envois, de valider les modifications, de proposer d'autres modifications et de donner leurs commentaires.

VII Le site Internet QUALICITIES

Benoît STIEVENART présente le site Internet du projet. Pour le consulter, il nous invite à aller à l'adresse suivante : <http://www.avecnet.net/siteavec/qualicities>

Le site sera édité à l'avenir en français et en anglais.

On y retrouvera toutes les informations publiques du projet tel que les documents de présentation du projet, les étapes du projets « Qualicities table », une base de donnée, une fiche d'identité + CV pour chaque partenaire avec les contacts de chacun (sauf refus de votre part) et toute sorte de documents dont vous aurez besoin pour suivre l'évolution du projet.

Merci d'envoyer votre CV avec photo si possible à Amandine LEOPOLD

VIII Le site Intranet QUALICITIES

Amandine LEOPOLD présente l'Intranet QUALICITIES.

L'Intranet QUALICITIES servira alors à héberger les documents privés attachés au projet, à dialoguer grâce au forum, à éditer les nouvelles propres à l'évolution interne du projet.

Des documents « mode d'emploi » sont distribués aux partenaires.

Pour entrer sur l'Intranet QUALICITIES, il faut aller à l'adresse suivante :

<http://www.avecnet.net/siteavec/SPIP>

Identifiant : qualicities

Mot de passe : projet

L'Intranet est composé d'une page d'accueil dans laquelle il suffira de cliquer sur le lien « projet QUALICITIES » situé dans la barre de menu en haut de la page.

Sur la page Projet QUALICITIES les partenaires retrouveront sur la gauche un cadre « rubriques » dans lequel ils pourront trouver les documents de travail, les newsletters et les réunions.

En bas à droite de la page, les partenaires cliqueront sur « Espace privé » pour arriver sur leur espace personnel.

Plusieurs Icônes apparaissent alors.

L'icône « discussions » est en fait l'accès au forum interne.

L'icône « édition du site » vous permettra d'éditer vos propres articles sur le site.

VIII Le logo QUALICITIES

Pour le moment le logo choisi à l'unanimité est le suivant :



Mais les modifications suivantes ont été demandées :

- Correction du texte en «Développement Durable des Villes de Culture / Sustainable development of Cultural Cities.»
- Trouver une astuce pour hiérarchiser les deux logos, pour montrer que Qualicities est un service d'AVEC, dans la mesure où les deux logos sont appelés à être fréquemment présenté sur les mêmes supports.

Le graphiste va donc retravailler sur le logo et les partenaires seront consultés dès que possible.

IX Prochaine réunion

Pour l'organisation de la prochaine réunion à Evora, il faudra passer toutes les informations à Amandine LEOPOLD qui se chargera de les diffuser pour éviter les problèmes et confusions.

Dates : Vendredi 24 et samedi 25 février = QUALICITIES
Dimanche 26 et lundi 27 février = AVEC

Raphaël SOUCHIER remercie :

- Virginie MONTOYA et Béatrice FASQUEL pour avoir si bien accompagné les partenaires au cours de cette session,
- Juan MENECEs et la Ville de Tolède pour la qualité de l'accueil
- Benoît STIEVENART et Amandine LEOPOLD pour l'animation du projet
- l'ensemble des partenaires pour leur participation et leurs efforts
- les interprètes et l'équipe d'hôtesse.