

Gérer ensemble notre patrimoine sur notre territoire

Hugues de Varine

Ce texte est le développement d'une intervention prononcée à Buja, le 1° octobre 2010 sur le thème "patrimoine et participation", dans le cadre de la rencontre du groupement "Mondi Locali" organisée par l'Ecomuseo delle Acque del Gemonese. Ce n'est pas un travail scientifique, mais un essai de synthèse de nombreuses expériences personnelles et d'observations de terrain. Si elles peuvent parfois paraître idéalistes ou utopistes, elles sont toujours basées sur la réalité d'un lieu ou d'une action. Lorsque c'était possible, j'ai donné une référence à un texte ou à un site web, mais le plus souvent il s'agit de notes personnelles qui n'ont pas fait l'objet de publications. J'ajouterai que je ne me place pas ici du point de vue d'un muséologue, mais d'un développeur, qui regarde le patrimoine comme une partie intégrante du territoire et comme l'un des aspects du développement de celui-ci.

Le patrimoine est notre capital commun

L'UNESCO considère à juste titre que les plus grands sites et monuments de tous les pays font partie, ensemble, d'un patrimoine inaliénable de l'humanité toute entière et que les États doivent les respecter, les protéger, les mettre en valeur. De même chaque pays a pris soin de créer une législation et une réglementation pour assurer la reconnaissance et la protection des sites et monuments qu'il considère comme faisant partie de son patrimoine national. Partout, les touristes et les enfants des écoles visitent et admirent ces éléments de patrimoine, qui constituent progressivement la base de leurs cultures. Cette évolution, qui a commencé dans quelques pays au 19° siècle avec la généralisation des voyages, est une des dimensions les plus positives de ce que l'on appelle la globalisation ou la mondialisation. Elle a accompagné la multiplication des musées artistiques, archéologiques, scientifiques, qui regroupent, protègent et présentent dans leurs collections les objets les plus précieux des différents pays et des différentes cultures.

Il en va de même – ou il devrait en aller de même – pour nos territoires, nos "petites patries", nos communautés de vie et de culture. Mais ici, point d'Unesco, point de Ministère de la Culture ou des Biens Culturels, seulement des citoyens, plus ou moins organisés, et les institutions¹ qu'ils se donnent démocratiquement. C'est à ces deux partenaires qu'il revient d'assumer la responsabilité de la gestion de leur patrimoine. Personne d'autre ne les y aidera de façon durable.

Ce patrimoine, pris dans sa totalité et sa diversité, naturelle et culturelle, matérielle et immatérielle, n'est vraiment important que pour les membres de la communauté des habitants. Certains de ses aspects peuvent relever du patrimoine régional, national ou même international, d'autres peuvent être rendus attractifs pour les visiteurs extérieurs par une animation et une mise en scène particulières. Mais c'est comme un tout qu'il est essentiel, et un tout vivant, en perpétuel enrichissement, en perpétuelle transformation. C'est un capital.

C'est même le capital principal de chaque territoire. Il n'est pas financier, on ne peut pas le mettre en

¹ Par "institutions " j'entends les communes et autres administrations locales et les entités publiques qui leur sont rattachées, dont les musées locaux traditionnels font partie..

banque ou spéculer avec lui. Il est à la fois privé, dans la mesure où une grande partie appartient à des membres de la communauté, et public, puisqu'il est l'héritage commun et partagé, transmis de génération en génération, et de résidents anciens à nouveaux habitants.

C'est un capital **culturel**, étroitement lié à nos cultures vivantes, c'est à dire à nos valeurs, à notre langage, à notre histoire, à notre environnement quotidien, à notre climat, à nos croyances, à nos modes de vie. C'est ce que les écomusées italiens appellent de plus en plus "le paysage", en référence à la convention européenne du même nom.

C'est un capital **social**, car il lie les membres de la communauté entre eux, quelles que soient leurs histoires individuelles. Il est donc un facteur de cohésion sociale: une atteinte au paysage, à un élément du patrimoine bâti, l'oubli d'une chanson ou d'une légende sont ressentis comme un appauvrissement collectif et les citoyens feront vite appel à l'autorité pour y remédier.

C'est un capital **économique** enfin, car ce patrimoine a une valeur réelle, selon des formes et des modalités différentes: la biodiversité, on le sait, est une ressource à long terme; le patrimoine bâti est composé de logements, de locaux de travail, de mobilier urbain, d'édifices religieux ou administratifs dont l'utilité est évidente et qui doivent être pris en compte dans les stratégies d'aménagement; les savoir-faire des agriculteurs, des artisans, des mères de famille et des anciens sont autant de sources de production et de création; la gestion même de tous ces éléments de patrimoine est facteur d'emplois et de création d'entreprises; enfin le tourisme est fortement lié au patrimoine et à sa mise en valeur.

Nous devons donc faire le nécessaire pour que notre patrimoine soit à la fois reconnu, partagé, géré et exploité de façon soutenable, car c'est pour une grande part une ressource non renouvelable: toute perte de "matière" patrimoniale affaiblit la communauté et diminue les atouts du territoire. Cela ne veut surtout pas dire qu'il faut muséifier tout le territoire et tout son patrimoine, mais qu'il faut le gérer sagement dans l'intérêt du futur.

C'est pourquoi nous devons tous, autorités politiques et administratives et population, élaborer ensemble et ensuite appliquer ensemble une politique locale du patrimoine. Les écomusées italiens, du moins ceux que je connais, sont de plus en plus impliqués dans cette stratégie, qu'ils reconnaissent comme indispensable et qui est la source de leur légitimité institutionnelle.

La pratique de la participation

La participation n'est pas une procédure naturelle dans nos pays de démocratie de délégation, où le pouvoir est donné à des élus tous les quatre, cinq ou six ans, et aux fonctionnaires qui les servent. Les citoyens, entre deux élections, sont supposés être des "administrés". Il en résulte non seulement une démobilité, sauf en cas de crise ou de revendication plus ou moins violente, mais encore le sentiment d'une incapacité à agir par eux-mêmes. Le citoyen-administré ne pense pas pouvoir comprendre des choses aussi complexes que les choix culturels, les questions sociales, le développement économique et les changements apportés par les technologies modernes. Il s'en remet donc à des élus qu'il a choisis, souvent sans vraiment les connaître, et aux techniciens qui travaillent pour ces élus. Que ce soit inévitable pour les grandes affaires de la province, de la région ou de l'État, cela peut se comprendre. Mais pour la gestion au quotidien du

patrimoine d'un petit territoire, alors que chaque citoyen possède une part de l'information et de la compétence nécessaires pour connaître et gérer ce patrimoine, il devrait être impensable et impossible de travailler sans les citoyens eux-mêmes.

Cela s'appelle la participation et depuis quelques décennies le concept s'est introduit dans de nombreux domaines. En Europe, le programme Leader, qui soutient les initiatives de développement local en milieu rural, a fortement inscrit cette démarche parmi les "bonnes pratiques" du développement. Au Brésil, le célèbre "budget participatif", lancé à la fin des années 80 par la municipalité de Porto Alegre et ensuite imité un peu partout dans le pays, a connu un considérable succès. En France, un nombre croissant de municipalités petites et grandes mettent en place des procédures destinées à associer la population aux décisions concernant leur vie quotidienne. Les Agendas 21 locaux, dérivés de la conférence des Nations Unies de Rio (1992) sont basés sur la participation, considérée comme une nécessité. Enfin, en Italie, les lois régionales des écomusées affirment la nécessité de la participation des communautés à la reconnaissance et à la gestion de leur patrimoine.

Cela dit, la participation peut se décréter, mais elle ne peut se faire que si les citoyens s'en emparent pour la mettre en pratique, ce qui ne va pas de soi, en particulier pour la raison donnée ci-dessus: les citoyens n'ont pas confiance en eux-mêmes. Cette confiance doit donc être d'abord créée ou restaurée, et cela à travers toutes les couches de la société, pour éviter que se recrée au niveau local une élite de notables qui accaparerait une soi-disant participation.

Pour cela, il y a des méthodes, notamment celle des actions-prétextes: des projets limités, faciles, liés à la vie quotidienne, qui sont proposés à des volontaires issus de la société civile, qu'ils devront réaliser eux-mêmes. Le but réel n'est pas de réussir l'action, mais d'amener ceux qui en seront les acteurs à se rendre compte qu'ils peuvent le faire et que, collectivement, ils sont plus forts. Il y a aussi le travail de fond, permanent, que nous appelons en France l'"éducation populaire", que Paulo Freire a considérablement approfondie, avec ses méthodes de conscientisation, qui visent à faire du citoyen un sujet de son propre avenir².

Quelle que soit la méthode employée, sa mise en œuvre est un problème de volonté politique. Mais le mot participation lui-même a plusieurs sens, dans la pratique. Très souvent on le confond avec l'information, comme si une population informée était automatiquement prête à s'impliquer dans l'action. On la confond aussi avec la concertation (associer un groupe ou toute la population à une réflexion sur un problème ou un projet) ou avec la consultation (demander l'avis des gens sur un projet qui a déjà été élaboré). La seule participation qui vaille est celle qui associe une communauté et ses membres à la décision sur les plans, les programmes et les actions qui les concernent. C'est de celle-là que nous allons parler.

L'inventaire du patrimoine

C'est le processus fondateur de toute politique de gestion territoriale du patrimoine. Il commence nécessairement par une démarche participative ouverte, qui s'adresse à tout membre de la communauté qui

² http://www.4shared.com/account/document/BO9mdeta/Paulo_Freire_-_Pedagogia_do_Op.html. Il y a certainement une traduction en Italien.

souhaite s'y associer. Ces personnes sont questionnées collectivement sur la question principale suivante: **quels sont, sur le territoire que vous habitez, les "choses" que vous reconnaissez comme faisant partie du patrimoine de votre communauté, donc de votre patrimoine ?** Il leur est donc demandé de faire des choix, d'exprimer leur opinion subjective, ou même affective. Il faut évidemment au préalable expliquer dans des termes simples et concrets ce que l'on entend par "patrimoine" et par "choses" (celles-ci peuvent être, on le sait, matérielles ou immatérielles, culturelles ou naturelles. Puis (nous verrons plus loin quelques unes des méthodes qui permettent de lancer et d'accompagner ce travail) on note les réponses, les débats auxquels elles ont donné lieu, les détails spontanément donnés sur les raisons du choix, sur la nature ou l'histoire des choses désignées; on ajoute des photos et d'autres éléments de contexte.

Les résultats de l'inventaire participatif sont ensuite archivés, traités, soumis à des recherches complémentaires de nature scientifique, à des enquêtes spécifiques sur certains éléments ou certains aspects, à des actions de restitution aux habitants (expositions, publications, assemblées).

Il faut souligner l'importance de cette forme d'inventaire: non seulement il apporte à la future politique de gestion du patrimoine une base concrète de connaissance du capital patrimonial du territoire (l'équivalent virtuel d'une collection de musée), mais encore il constitue une première application de la stratégie d'éducation patrimoniale approfondie, partant de la culture, des connaissances et des modes d'expression des gens, sans intervention des spécialistes et des personnes qui détiennent le savoir scientifique. Les professionnels, salariés ou volontaires, qui mènent le processus, sont seulement des facilitateurs qui rassemblent les participants, qui les écoutent, recueillent leur parole, mettent en forme les informations reçues.

Un effet secondaire, mais très important, de l'inventaire participatif est de connaître les personnes-ressources et les leaders communautaires qui pourront jouer ensuite un rôle dans les actions menées, et aussi les problèmes et les attentes de la communauté: l'inventaire n'est pas un acte administratif, mais le résultat d'échanges et de débats qui en apprennent beaucoup sur la vie quotidienne et sur la société locale.

Sur les méthodes de la participation, on a peu écrit et chaque territoire doit inventer et appliquer ses propres "manières de faire". Ainsi Viamão³ (Brésil) fait sortir les gens dans la rue, quartier par quartier, pour établir une liste du patrimoine reconnu collectivement. Santa Cruz⁴ (quartier de Rio de Janeiro, Brésil) fait travailler les élèves des écoles auprès des personnes âgées et des parents, en suivant un guide d'enquête. Au Creusot (France, dans les années 1970) ce sont également les écoles qui sont mises au travail, dans chaque commune, pour préparer une exposition du patrimoine local⁵. En Italie, on le sait, les Mappedi Comunità constituent en général une première approche, à moins qu'elles soient associées à une recherche de caractère plus anthropologique et paysagistique⁶. L'écomusée du Val de Bièvre travaille sur des inventaires thématiques, en organisant des enquêtes/expositions participatives sur des problèmes intéressant directement le territoire. Dans le territoire des Innus du Québec, c'est un groupe de volontaires de la communauté qui a travaillé pendant cinq ans sur l'inventaire et qui a provoqué la réalisation de

3 <http://www.quarteirao.com.br/pdf/polo1-%20texto6.pdf>

4 <http://www.quarteirao.com.br/pdf/inventario.pdf>

5 Voir une description détaillée de cette méthode dans de Varine-Bohan, Hugues, Un musée éclaté, le Musée de l'Homme et de l'Industrie, in Museum (Unesco), XXV, 4, 1973, p. 247.

6 Voir par exemple le site www.osservatoriovaltaleggio.it qui utilise des cartes interactives.

dossiers contenant la photo et la description des objets considérés comme importants par les familles de deux "réserves"⁷.

L'une des difficultés rencontrées est celle du temps: un inventaire ne se fait pas en quelques jours et il n'est jamais réellement terminé, d'abord parce le champ est vaste et que les habitants sont peu disponibles et doivent se former en même temps, ensuite parce que les choix changent avec les générations. Écouter les actifs et les aînés d'aujourd'hui est une chose, mais leurs choix pourront apparaître comme dépassés par la génération active dans vingt ou trente ans. De plus, le patrimoine se renouvelle, se transforme, se crée: son état d'aujourd'hui sera différent demain et après-demain. Il faut donc considérer l'inventaire comme un processus permanent qui crée le "terreau" évolutif de toute politique de patrimoine, aussi bien pour la recherche que pour l'action.

Le diagnostic participatif

Toute action de développement commence par un diagnostic de territoire. Il est d'habitude réalisé par des experts, des techniciens du développement, expérimentés, qui étudient le territoire pour le compte de l'administration locale et qui remettent un rapport détaillé sur les atouts et les lacunes, sur les avantages et les inconvénients du territoire. Ce rapport est souvent résumé par un tableau dit SWOT⁸ qui permet ensuite aux décideurs de définir une stratégie et des programmes d'action. Il en va de même pour le patrimoine, dont la gestion fait (ou devrait faire) partie intégrante des plans de développement du territoire. Là encore, le diagnostic est généralement réalisé par des spécialistes du secteur (architectes, anthropologues, archéologues, histoires d'art, géographes et géologues, etc.) qui disposent des connaissances et des codes indispensables pour dresser un tableau quantitatif et qualitatif pertinent, qui donnera confiance aux décideurs politiques et administratifs.

Cependant, cette intervention experte, qui est faite dans un temps limité sur des bases "objectives", ne tient compte ni de la réalité vivante et constamment changeante du territoire, ni des critères subjectifs qui peuvent seuls être apportés par la population elle-même, ni surtout des éléments de patrimoine qui ne relèvent pas des définitions classiques (monuments, objets et sites "importants", d'intérêt régional, national, international). Il n'est pas question de nier l'importance de l'avis des spécialistes, mais seulement de le compléter par une autre approche, plus sensible et proche du terrain, s'appliquant à une vision globale du patrimoine, telle que peut l'avoir la communauté dont il constitue l'environnement quotidien.

J'ai suggéré⁹ ailleurs une méthode simplifiée pour aider les propriétaires, réels comme moraux, individuels ou collectifs, du patrimoine à dresser le bilan des différents éléments de celui-ci. Reste à rassembler et à interpréter ces données de manière à dresser un véritable diagnostic, et cela à partir de la réflexion collective des habitants du territoire.

Tout d'abord prenons conscience du fait que ces habitants, anciens comme nouveaux, originaires du lieu et détenteurs de sa culture comme venant d'autres espaces culturels et géographiques, sont à la fois, en

7 Uashat et Mani-Utenam, près de Sept-Iles, sur le fleuve St Laurent.

8 Pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

9 De Varine, Hugues, *Le radici del futuro*, Ed. Clueb, Bologna, 2005, p. 106-113

termes d'analyse économique classique, *shareholders* et *stakeholders*.

- en tant que membres de la communauté, partageant le territoire, ils sont *shareholders* du patrimoine, c'est à dire qu'ils en sont propriétaires directs (héritiers ou acquéreurs) ou indirects (comme habitants et par l'intermédiaire des entités politiques du territoire qui ont la légitimité de son administration). On peut dire qu'ils ont à ce titre une responsabilité civile sur tout ou partie de ce patrimoine.

- en tant que usagers du territoire et de ses différentes composantes, ces mêmes habitants sont également *stakeholders* du patrimoine et des institutions qui le représentent, car ils ont un intérêt personnel et collectif à une gestion de leur capital patrimonial "en bon père de famille", comme disent les notaires. En effet toute atteinte à ce capital se répercutera sur leur environnement, leur qualité de vie et ceux de leurs descendants. Ils y ont même un intérêt plus fort que les autres *stakeholders*, comme les touristes, les acteurs économiques locaux ou extérieurs, les services publics de la culture ou de l'environnement.

Cette double qualité légitime doublement l'implication des habitants dans le diagnostic patrimonial. Ils doivent connaître la valeur de ce patrimoine, son état, son évolution dans le temps, ses utilisations possibles, l'avenir qui peut lui être annoncé ou préparé, les conséquences pour l'économie de chacun et pour l'économie de la communauté et du territoire, les solutions qui s'offrent selon différentes hypothèses, etc. Chaque habitant est en effet comptable devant ses descendants et devant l'ensemble de la communauté humaine qui l'entoure du rôle qu'il joue, non seulement dans la protection mais dans l'utilisation qu'il fait de ce patrimoine, qu'il s'agisse de sa propriété privée ou bien de l'environnement commun.

Pour cela, nous devons nous équiper de **critères** qui nous aideront dans notre jugement et nous permettront de bien cerner, comme par un scanner, tous les aspects actuels et futurs de chaque bien ou ensemble de biens.

- on commencera évidemment par les critères **culturels**, qui incluent l'ensemble des données spirituelles. Le patrimoine est d'abord un produit de notre culture, passée et présente; il renferme aussi une masse de connaissances dont certaines sont connues de nous et d'autres autour de nous; d'autres éléments exigeront des recherches plus ou moins approfondies; d'autres enfin sont inaccessibles actuellement mais pourront se révéler dans l'avenir. Mais c'est surtout par rapport à notre culture vivante qu'il faut apprécier tel objet, telle mémoire, tel élément de paysage, tel document. Les actions qui suivront le diagnostic et qui concerneront ces biens devront tenir compte de leur effet sur leur contenu culturel: une église qui ne sert plus ou presque plus au culte doit ainsi être appréciée quand même par rapport à ce qui lui reste de sens religieux pour des habitants, même non pratiquants¹⁰. De même la valeur esthétique d'un objet ou d'un édifice pour tout ou partie de la population doit être analysée: toute action ultérieure le concernant devra en tenir compte.

- les critères **sociaux** viennent en second: un lieu de rencontres, une chanson, une recette de cuisine, un chemin de passage entre deux hameaux, une fête peuvent jouer un rôle dans la vie collective de la communauté ou représenter des coutumes de certains groupes particuliers. Leur valeur est donc à estimer selon ces considérations extrêmement subjectives, mais qui forment le tissu complexe de la vie quotidienne de la communauté et un lien entre ses différentes composantes. C'est une raison supplémentaire pour

¹⁰ En France, plus de 30.000 églises font partie du patrimoine local, alors que beaucoup d'entre elles n'ont presque plus de rôle culturel. Les communes qui en ont la charge depuis la loi de séparation de l'Église et de l'État de 1905, sont obligées de tenir compte de l'attachement de la population à leur égard et ne peuvent les transformer ou les détruire, même si elles n'ont pas de caractère monumental.

approcher cette question de manière collective et sensible et non pas par des enquêtes individuelles ou un examen "froid" de chaque élément du patrimoine. Ce dernier est souvent un marqueur de l'identité du territoire et de la communauté, reconnu aussi bien par les habitants que par les visiteurs. Il lie les gens entre eux et son exploitation ultérieure pourra favoriser cette relation, ou lui nuire.

- les critères **économiques** sont de plusieurs ordres: il y a les données intrinsèques, qui permettent de calculer la valeur d'un bien à un moment donné, dans une hypothèse d'aliénation ou de remplacement, par comparaison avec d'autres biens ou par l'évaluation de ses composantes; il y a aussi la question de l'état matériel du bien, du coût de son entretien; de sa réparation et de son usage; il y a encore la valeur potentielle, par exemple en cas de transformation et de changement d'usage; c'est enfin le bénéfice direct ou indirect pour la communauté¹¹ qui peut découler d'une utilisation touristique.
- enfin les critères **d'exploitabilité** sont extrêmement importants car il ne faut pas se limiter à une évaluation théorique de la valeur: tous ces éléments de patrimoine sont-ils effectivement disponibles et utilisables lorsque le programme de gestion souhaitera les intégrer dans un programme ou dans une action ? A quelles conditions le sont-ils ? Leurs propriétaires privés sont-ils prêts à en partager la jouissance, même pour une période limitée. Nous ne sommes pas ici dans un cas de musée classique, où les collections appartiennent à l'institution et sont donc sans cesse disponibles, sous réserve de certaines règles de conservation ou de prudence. Notre patrimoine local est un ensemble vivant, dont les composantes sont attachées à des personnes différentes, relevant de règlements et de statuts également différents, dont il n'est pas possible de disposer librement. Il y a aussi des contraintes de contexte, de temps et d'époque, de coûts aussi, qui seront déterminants dans le diagnostic final.

Je laisse relativement hors champ, sans pour autant les oublier, les critères **scientifiques** et **esthétiques** professionnels, qui sont liés à une analyse autant que possible objective, faisant appel à des codes savants et de haute culture. mais ce diagnostic ne peut être participatif et relève de compétences extérieures à la communauté proprement dite. Il faut pourtant le rappeler ici, ne serait-ce que pour ne pas l'oublier, car le territoire n'est pas isolé et il doit apporter sa contribution à la recherche et au patrimoine régional et national.

Naturellement, tout le processus de bilan-diagnostic doit se faire dans le cadre et dans la perspective plus larges du développement du territoire, c'est à dire en tenant compte toujours de la relation entre la ressource patrimoniale d'aujourd'hui et les stratégies de développement à court, moyen et surtout long terme. C'est en effet là que notre exercice se connecte avec la recherche d'un développement durable, respectueux des ressources non-renouvelables, dont le patrimoine fait évidemment partie. Tout comme les acteurs habituels du développement doivent tenir compte du bilan carbone, de la ressource énergétique disponible et de ses coûts, etc., de même nous devons les associer à l'évaluation de notre capital patrimonial qui est essentiellement périssable dans sa valeur intrinsèque et très dégradable dans sa valeur d'usage.

Ce diagnostic, finalement, devra être tenu à jour, ou même renouvelé de temps à autre, car son contenu variera en fonction du moment, du contexte général et surtout de la mentalité de la population: le regard culturel, l'environnement social, les circonstances économiques, les attentes de chacun et les évolutions

¹¹ Il s'agit bien ici de l'impact économique sur le territoire et pas des recettes que peuvent en tirer des entreprises touristiques extérieures. On distinguera alors les retombées indirectes sur l'économie locale et le fruit de ce que les brésiliens appellent "tourisme de base communautaire", qui est un investissement direct de la communauté et de ses membres dans l'activité touristique.

récentes obligeront à des modifications ou même à des remises en cause pour des raisons de changements de priorités économiques ou de jugements esthétiques. De même la faisabilité de telle ou telle utilisation peut changer d'une année à l'autre et surtout d'une génération à l'autre.

L'action participative

Nous sommes ici dans le cœur de la gestion du patrimoine, une gestion nécessairement active, car le problème n'est pas de conserver pour un usage scientifique ou contemplatif, mais de faire fructifier culturellement, socialement et économiquement notre capital commun, comme chacun d'entre nous doit le faire pour son capital personnel et familial, qu'il soit modeste ou important. Et le devoir de participation découle maintenant de la conscience de notre responsabilité individuelle et collective sur notre patrimoine. Cela entraîne une cascade de moments de participation:

- participer à la **décision** pendant tout le processus, de la conception des programmes à leur mise en œuvre. Le pouvoir de décision, on doit plutôt dire ici co-décision, est un enjeu considérable. En effet, le pouvoir appartient habituellement dans nos sociétés très organisées aux détenteurs de la légitimité électorale (les élus), aux experts (les techniciens et les scientifiques) et aux possesseurs du capital financiers (les investisseurs). On l'a vu plus haut, la participation populaire se réduit le plus souvent à l'information, à la concertation ou dans le meilleur des cas à la consultation. Or nous voulons qu'elle s'étende à la décision finale, aux côtés des autres décideurs. Pour cela il faut défendre la légitimité que la communauté retire des qualités de ses membres: *shareholders*, *stakeholders* et l'expertise propre qui leur vient de leur expérience.
- Cela signifie en particulier participer au **choix des objectifs**: pourquoi gérer le patrimoine ? La communauté doit se demander ce que peut lui apporter tel ou tel élément, car cela orientera ensuite les projets qui seront élaborés pour les utiliser. Veut-on créer ou renforcer une identité du territoire, ou son image, aux yeux des habitants eux-mêmes, des jeunes, des nouveaux résidents, des visiteurs, des investisseurs privés ? Ou bien veut-on en faire un facteur de confiance en soi, de fierté de son passé, de conscience des atouts de développement que l'on possède, de sa place dans l'histoire de la région et du pays ? Ou bien encore souhaite-t-on faire du patrimoine une plateforme qui facilite la nécessaire adaptation au changement exogène en l'enracinant dans le territoire et dans ses valeurs ? Ou bien tout simplement contribuer au développement global du territoire ? Tous ces choix ne peuvent être effectués par des personnes extérieures, ou par des experts et des consultants. Ils doivent être débattus, approfondis, classés selon une hiérarchie de valeurs.
- participer au **choix des cibles**: le patrimoine est-il d'abord utile pour nous-mêmes, ou bien pour d'autres, par exemple les touristes ? La participation ici est importante car, souvent, les responsables politiques ou économiques pensent d'abord que le patrimoine est un facteur d'attraction pour les touristes considérés comme la source principale de revenus et d'emplois pour le territoire. Il peut y avoir aussi des cibles secondaires, l'intégration des nouveaux résidents en particulier, ou certaines classes d'âge. De tels choix ne se font pas sans débats et surtout sans conflits, entre groupes de membres de la communauté, ou avec les élus, ou encore avec les responsables d'entreprises touristiques à la recherche d'espaces nouveaux d'expansion pour leur industrie. Mais ils sont essentiels, car d'eux dépendront les langages employés et finalement la forme et le contenu des actions entreprises. Il est certain en effet que les habitants n'ont pas

les mêmes attentes par rapport à leur patrimoine et ne demandent pas le même mode d'expression que des visiteurs extérieurs. De même les personnes âgées dont il s'agit de rappeler la mémoire auront une approche du patrimoine différente de celles des scolaires, ou des jeunes adultes. Les choix par eux-mêmes ont une qualité pédagogique, voire même thérapeutique, à l'intérieur de la communauté et permettent de poser les vrais problèmes de la relation de chacun à son passé et à son présent.

- participer à **l'action elle-même** en lui apportant énergie, savoirs, créativité, imagination, apports financiers, prêts de fragments du patrimoine, ou simplement main d'œuvre gratuite. L'entretien du paysage est l'affaire des agriculteurs et des forestiers, celui du bâti est de la responsabilité des habitants des logements, le nettoyage des sentiers revient aux randonneurs locaux. Il est très important que ce soient les adultes, et en particulier les personnes âgées dépositaires de la mémoire collective, qui présentent le patrimoine aux enfants. Quant aux touristes, ils attendent de la population un "spectacle" qui anime le patrimoine à leur intention et le commente. A la grande époque de l'écomusée du Creusot-Montceau (France), dans les années 70, une association d'anciens ouvriers et cadres faisait visiter les sites industriels tandis que le musée "La Mine et les Hommes" était réalisé presque entièrement par d'anciens mineurs, avec leurs mains. Chaque exposition était soit construite avec des habitants, soit revue et approuvée par des habitants compétents avant son ouverture. C'est une marinière et son fils qui ont été chercher la péniche l'Armançon à 300 kilomètres et l'ont ramenée par les canaux pour devenir le principal élément du musée du canal à Ecuisses. L'exposition sur le patrimoine de Montchanin en 1973 a été conçue et construite par 103 habitants de la petite ville.

- participer à **la recherche** menée par d'autres sur le patrimoine du territoire. C'est une tâche importante, à la fois intellectuelle, car les habitants sont porteurs de savoirs et de mémoires, et logistique car les chercheurs sont des "étrangers" qui ont besoin d'un accompagnement sur le territoire pour pouvoir remplir leur programme de recherches. Il faut éviter, de la part des chercheurs, deux écueils classiques: encombrer les habitants par des demandes inutiles ou trop exigeantes et les oublier dans les publications scientifiques finales. Les habitants doivent être reconnus comme co-auteurs, et pas seulement comme des informateurs ou des auxiliaires bénévoles. Leurs savoirs et leurs mémoires font partie de leur patrimoine et doivent faire l'objet d'une sorte de "droit d'auteur" ou de copyright, même si ce n'est pas reconnu juridiquement.

Il est évident que la participation dans ces différentes modalités pose, encore plus peut-être que dans les phases précédentes d'inventaire et de diagnostic, le problème d'une certaine rivalité entre une population d'experts et l'équipe des techniciens professionnels qui a sa propre expertise sur le patrimoine. Cela suppose la présence de professionnels particuliers qui occupent une situation intermédiaire entre ces deux catégories d'acteurs de la gestion du patrimoine.

Les **facilitateurs**, tels que les ont conçus les fondateurs de l'Union de los Museos Comunitarios de Oaxaca (Mexique) et maintenant l'Union de los Museos Comunitarios de America Latina¹², sont un exemple de méthode très avancée de promotion de la participation. Car il ne s'agit pas pour eux de faire, mais d'aider à faire. On est parfaitement là dans la dynamique "bottom-up", où la décision et l'action viennent de la base, de la communauté elle-même et de ses membres les plus humbles, malgré leurs complexes d'infériorité et l'arrogance des détenteurs du pouvoir.

12 <http://www.museoscomunitarios.org/notyevent.php>

Les **coordonnateurs**, qui apparaissent en Italie et ailleurs comme les principaux responsables des écomusées, occupent une position centrale dans le réseau des personnes et des groupes qui contribuent à la vie et à la gestion du patrimoine. Ils trouvent les moyens matériels et financiers, apportent des méthodes, font intervenir des spécialistes extérieurs, s'occupent des calendriers et de la logistique... Ils peuvent être choisis à l'intérieur de la communauté ou recrutés à l'extérieur. Jusqu'à maintenant, ils n'ont ni formation spécifique, ni cadre statutaire. Ce sont en réalité des agents de développement polyvalents.

Les **médiateurs**¹³, qui représentent une nouvelle fonction née dans les musées classiques, peuvent être utilisés pour assurer la communication, non pas entre des collections et des publics, mais entre le patrimoine du territoire et les habitants anciens et nouveaux, les scolaires, les visiteurs, les chercheurs. Ils ont une capacité d'adaptation aux différents potentiels culturels et aux attentes de leurs interlocuteurs et ainsi facilitent la participation de tous à la vie du patrimoine.

Les **animateurs**, un métier ancien très lié aux pratiques de l'éducation populaire mais qu'il faudrait maintenant adapter aux changements des méthodes et des contenus de l'action patrimoniale, doivent encadrer les actions sur le terrain, former les habitants intervenants aux métiers du patrimoine, de la communication, de la gestion. Il ne faut pas les confondre avec ce qui en France s'appelle "animateur de patrimoine" qui n'est rien d'autre qu'un guide touristique attaché à un site particulier pour le faire visiter.

L'évaluation participative

Dans la logique de tout ce qui précède, l'évaluation doit elle aussi se faire avec la participation des principaux intéressés, les *stakeholders*, donc en premier lieu la communauté. Qu'elle soit aussi confiée à des spécialistes et qu'elle associe les membres de l'équipe professionnelle locale est absolument normal, car plus il y a de points de vue pour apprécier la situation, les méthodes, les résultats, proposer des modifications et des orientations, plus l'exercice sera utile.

L'évaluation prend des formes différentes selon le moment où il est pratiqué. Voyons quelle est la part que la participation populaire peut y prendre.

- **en amont** de l'action (évaluation ex-ante), il s'agit, comme on l'a déjà vu, à la fois d'inventorier la ressource et de porter sur elle un diagnostic partagé. C'est aussi porter un regard sur les projets d'action, leur pertinence, les moyens qui sont mis en œuvre, etc. Cela inclut notamment la concertation et la consultation sur les projets. Cette phase permet aussi de dresser la liste des indicateurs quantitatifs et surtout qualitatifs qui seront ensuite utilisés pour les évaluations suivantes.

- **pendant** l'action, (évaluation en continu), c'est une démarche d'accompagnement critique du travail pour l'actualiser et le corriger autant que possible en temps réel, afin de tenir compte notamment des réactions à chaud des usagers des projets en cours. Un animateur sera alors utile pour faire travailler des observateurs ou des groupes et les amener à exprimer des avis et des suggestions.

- **après** l'action (évaluation ex-post), c'est le degré de satisfaction de la population (et des autres usagers et visiteurs) qui est recherché, ainsi que les raisons du succès ou de l'échec, en termes de méthodes et de

13 Voir le site <http://sites.google.com/site/mediationculturelleassociation/> Issue des musées d'art, cette association française de médiateurs culturels cherche à renforcer ce nouveau métier et à l'adapter à des situations très différentes.

moyens. On utilise alors les indicateurs fixés antérieurement et cela doit se faire par la mobilisation d'une parole collective, et non pas seulement par les habituels questionnaires remplis individuellement.

Lors de ces différentes phases, c'est en effet le caractère collectif de l'évaluation qui en fait la valeur en termes de promotion de la qualité des actions menées sur le patrimoine. Il n'est pas nécessaire de procéder à des réunions de masse, mais plutôt par groupes de volontaires motivés, animés ou "modérés" par un intervenant indépendant, avec éventuellement l'aide de techniciens extérieurs qui apportent le savoir expert.

Les Ateliers de travail urbain (ATU)¹⁴ ont été une expérience très intéressante dans le nord de la France dans les années 1990, malheureusement non reprises par les services publics. Elles rassemblaient des habitants volontaires, dans des villes en transformation rapide, pour une réflexion permanente sur les changements de la ville, avec l'aide de techniciens, architectes, urbanistes, aménageurs, élus politiques. Une telle expérience serait facilement transposable sur le champ du patrimoine.

J'ajouterai que l'évaluation participative de la gestion du patrimoine doit faire l'objet de compte-rendus écrits, car il faut garder une mémoire critique des actions menées et des méthodes utilisées. Il faut aussi que les habitants s'expriment sur leurs propres pratiques: c'est une pédagogie.

Le musée médiateur

L'avenir de la ville dépend en grande partie de ses habitants: ceux-ci sont **citoyens** et **électeurs**, à ce titre ils participent à la vie politique du territoire et à la désignation de leurs représentants, ils peuvent exprimer publiquement leurs opinions et leurs revendications, manifester. Il faut leur donner les informations indispensables et les aider à les comprendre, pour pouvoir juger et exprimer des avis. On a vu qu'ils sont gestionnaires du patrimoine du territoire.

Les habitants sont **producteurs** par leur travail et leurs compétences, ou futurs producteurs lorsqu'ils se forment pour des métiers. En détenteurs du patrimoine du territoire, ils ont la charge de son utilisation, de son exploitation culturelle, sociale, économique, éducative, de sa maintenance. Ils participent à la prospérité et au développement du territoire, en acteurs à leur niveau de responsabilité. Encore faut-il qu'ils le fassent consciemment et qu'ils le fassent bien.

Enfin les habitants sont des **consommateurs** d'espace, de biens, de loisirs, de patrimoine. Là aussi ils doivent adopter des pratiques conscientes et respectueuses de leur environnement, dans une optique de soutenabilité. Ils devront transmettre à leurs descendants un territoire viable et vivable, si possible plus viable et plus vivable que celui qu'ils auront connu.

Pour les y aider, il faut une institution spécifique qui leur appartienne et qui soit à leur disposition et à leur portée. Le musée, dans sa version communautaire ou écomuséale, peut être cet instrument, s'il respecte le principe de participation et s'il est vraiment, dès sa naissance, le fruit d'une volonté civique et politique collective de construire l'avenir ensemble.

Ce musée ne s'occupe pas exclusivement de collections, de conservation, de réalisation d'évènements de prestige. Il est au service du patrimoine, du développement et de l'avenir de la communauté.

14 <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-3245.html>

Le musée est un acte politique. Il est un instrument de la démocratie locale, il est au service des gens qui veulent être acteurs de leur avenir, qui veulent préparer celui de leurs enfants, qui veulent rendre cet avenir viable et vivable.

Hugues de Varine
14 octobre 2010
DECENNALE
Ecomuseo delle Acque

gérer ENSEMBLE notre patrimoine sur notre territoire

Questo articolo nasce da un intervento tenuto a Buja il 1 ottobre 2010 sul tema "patrimonio e partecipazione" nell'ambito del workshop di Mondì Locali organizzato dall'Ecomuseo delle Acque del Gemonese. Non si tratta di un documento scientifico, ma di un tentativo di sintetizzare numerose esperienze personali e osservazioni raccolte sul campo. Anche se talvolta possono sembrare idealistiche o utopiche, esse si basano sempre sulla realtà di un luogo o di un'azione. Laddove possibile, ho fornito i riferimenti a un testo o a un sito web, ma nella maggior parte dei casi si tratta di appunti personali che non sono stati oggetto di pubblicazione. Desidero aggiungere che in questo testo non assumo il punto di vista del museologo, bensì quello del consulente di sviluppo locale che guarda al patrimonio culturale come a una parte integrante del territorio e a una delle risorse del suo sviluppo.

❖ **Hugues de Varine**
archeologo e museologo,
esperto di sviluppo locale e
comunitario, già direttore
dell'ICOM, protagonista
del movimento della
Nuova Museologia e padre
fondatore in Francia con
Georges Henry Rivière della
tematica ecomuseale

traduzione di Erica Mazzerò

Il patrimonio è il nostro capitale comune

A buon diritto l'UNESCO ritiene che i maggiori siti e monumenti del mondo facciano parte, nel loro insieme, del patrimonio inalienabile dell'intera umanità e che gli stati debbano rispettarli, proteggerli, valorizzarli. Parimenti ogni paese ha provveduto a creare una legislazione e una regolamentazione per garantire il riconoscimento e la tutela dei siti e dei monumenti che reputa appartenere al proprio patrimonio nazionale. Ovunque turisti e studenti visitano e ammirano questi beni, che vanno a formare progressivamente la base delle rispettive culture. Tale evoluzione, che in alcuni paesi è iniziata nel XIX secolo con la diffusione generalizzata dei viaggi, costituisce una delle dimensioni più positive della cosiddetta globalizzazione o mondializzazione. Essa ha accompagnato il moltiplicarsi dei musei d'arte, di archeologia e delle scienze, i quali raggruppano, proteggono e presentano, nelle rispettive collezioni, gli oggetti più preziosi dei vari paesi e delle varie culture.

Lo stesso vale - o dovrebbe valere - per i nostri territori, per le "piccole patrie", per le comunità di vita e cultura. Ma in tal caso, niente UNESCO, niente Ministero della Cultura o dei Beni Culturali: solo cittadini, più o meno organizzati, e istituzioni¹ nominate democraticamente. Su costoro ricade la responsabilità di gestire il proprio patrimonio. Nessun altro li aiuterà in modo duraturo.

Il patrimonio, preso nella sua totalità e nella sua diversità naturale e culturale, materiale e immateriale, è davvero importante solo per i membri della comunità degli

abitanti. Alcuni suoi aspetti possono ricollegarsi al patrimonio regionale, nazionale o anche internazionale, altri possono essere resi attraenti per i visitatori esterni da animazioni e regie particolari. Tuttavia esso è fondamentale nella sua totalità, in particolare se visto come un tutto vivente, in perpetuo arricchimento, in perpetua trasformazione. Si tratta di un capitale.

Anzi, si tratta del **capitale** principale di ogni territorio. Non è finanziario, non può essere depositato in banca o usato per speculazioni. È al tempo stesso privato, nella misura in cui una parte rilevante appartiene ad alcuni membri della comunità, e pubblico, poiché si tratta dell'eredità comune e condivisa, trasmessa di generazione in generazione, così come dai vecchi ai nuovi abitanti.

Si tratta di un capitale **culturale**, strettamente legato alle nostre culture vive, ovvero ai valori, al linguaggio, alla storia, all'ambiente quotidiano, al clima, alle credenze, ai modi di vita. È ciò che gli ecomusei italiani chiamano sempre più "il paesaggio", facendo riferimento alla relativa convenzione europea.

Si tratta di un capitale **sociale**, poiché lega i membri della comunità tra loro, indipendentemente dalle storie individuali. Esso costituisce, dunque, un fattore di coesione sociale: un attentato al paesaggio o a un elemento del patrimonio edificato, l'oblio di una canzone o di una leggenda sono vissuti come un impoverimento collettivo e i cittadini faranno presto appello all'autorità per porvi rimedio.

Infine si tratta di un capitale **economico** perché il patrimonio ha un valore reale, secondo forme e modali-

¹ Per "istituzioni" intendo i comuni e le altre amministrazioni locali nonché gli enti pubblici collegati, di cui fanno parte i musei locali tradizionali

tà diverse: la biodiversità, si sa, è una risorsa a lungo termine; il patrimonio edificato è composto da alloggi, locali ad uso lavorativo, arredamento urbano, edifici religiosi o amministrativi la cui utilità è evidente e che devono essere presi in considerazione nelle strategie di pianificazione; le competenze di agricoltori, artigiani, madri di famiglia e anziani sono altrettante fonti di produzione e creazione; la stessa gestione di tutti questi elementi patrimoniali è un fattore di occupazione e creazione di imprese; infine il turismo vive un forte legame con il patrimonio e con la sua valorizzazione. Pertanto dobbiamo agire perché il nostro patrimonio sia al tempo stesso riconosciuto, condiviso, gestito e sfruttato in modo sostenibile giacché si tratta, in gran parte, di una risorsa non rinnovabile: qualsiasi perdita di "materia" patrimoniale indebolisce la comunità e diminuisce le carte vincenti del territorio. Ciò non vuole affatto dire che si debba musealizzare tutto il territorio e l'intero suo patrimonio, bensì che bisogna gestirlo con saggezza nell'interesse del futuro.

Per questo motivo tutti noi, autorità politiche e amministrative e popolazione, dobbiamo elaborare insieme, e in seguito applicare insieme, una politica locale del patrimonio. Gli ecomusei italiani, per lo meno quelli che conosco, sono sempre più coinvolti in tale strategia, che ritengono indispensabile e che è alla base della loro legittimità istituzionale.

La pratica della partecipazione

La partecipazione non è una procedura naturale nei nostri paesi di democrazia delegata, dove il potere è affidato ad alcune persone elette ogni quattro, cinque o sei anni, e ai funzionari che le aiutano. I cittadini, nel periodo compreso tra due elezioni, sono ritenuti "amministrati". Ne deriva non solo una smobilitazione, a parte in caso di crisi o di rivendicazione più o meno violenta, ma pure un sentimento di incapacità di agire direttamente. Il cittadino-amministrato non pensa di poter comprendere aspetti così complessi come le scelte culturali, le questioni sociali, lo sviluppo economico e i cambiamenti portati dalle tecnologie moderne. Si affida allora agli eletti che ha scelto, spesso senza conoscerli davvero, e ai tecnici che lavorano per loro.

Che tutto ciò sia inevitabile per i grandi affari della provincia, della regione o dello Stato è comprensibile. Tuttavia, nel caso della gestione quotidiana del patrimonio di un piccolo territorio, nel momento in cui ogni cittadino possiede una parte delle informazioni e delle competenze necessarie per conoscerlo e gestirlo, dovrebbe essere impensabile e impossibile lavorare senza i cittadini stessi.

Questo concetto si chiama partecipazione e da alcuni decenni è stato introdotto in numerosi settori. In Europa, il programma Leader, che sostiene iniziative di sviluppo locale in ambito rurale, ha inserito con forza questa procedura tra le "buone pratiche" dello sviluppo. In Brasile, il famoso "bilancio partecipato", lanciato alla fine degli anni Ottanta dal Comune di Porto Alegre e in seguito imitato un po' ovunque nel paese, ha conosciuto un grande successo. In Francia, un numero crescente di comuni grandi e piccoli avviano procedure volte a coinvolgere la popolazione nelle decisioni riguardanti la loro vita quotidiana. Le Agende 21 locali, nate dalla conferenza delle Nazioni Unite tenutasi a Rio (1992), si fondano sulla partecipazione, considerata come una necessità. Infine in Italia le leggi regionali sugli ecomusei affermano il bisogno che le comunità partecipino al riconoscimento e alla gestione del proprio patrimonio.

Detto questo, la partecipazione può essere decretata, ma si realizzerà solo se i cittadini se ne appropriano per metterla in pratica, cosa che non va da sé, in particolare per il motivo già spiegato: i cittadini non hanno fiducia in se stessi. Dunque la fiducia deve essere per prima cosa creata o ripristinata; inoltre questo recupero deve avvenire in tutti gli strati sociali per evitare che si ricrei, a livello locale, un'élite di funzionari che si impadroniscono di una presunta partecipazione.

A tal proposito esistono alcuni metodi, in particolare quello delle azioni-pretesto: progetti limitati, facili, legati alla vita quotidiana, che sono proposti a volontari provenienti dalla società civile perché li realizzino essi stessi. L'obiettivo reale non è riuscire nell'azione, ma portare i partecipanti a rendersi conto che sono in grado di farlo e che, uniti, sono più forti. Esiste anche il lavoro di fondo, quello permanente, che in Francia chiamiamo "educazione popolare" e che Paulo Freire ha approfondito in misura considerevole: con i suoi metodi di consapevolizzazione, punta a fare del cittadino un protagonista del proprio avvenire².

Indipendentemente dal metodo utilizzato, la sua realizzazione è un problema di volontà politica. Tuttavia, nella realtà, la parola stessa "partecipazione" assume più significati. Molto spesso è confusa con l'informazione, come se una popolazione informata fosse pronta, in automatico, a impegnarsi nell'azione. È confusa anche con la concertazione (far partecipare un gruppo di persone o l'intera popolazione alla riflessione su un problema o su un progetto) o con la consultazione (chiedere l'opinione delle persone su un progetto che è già stato elaborato). L'unica partecipazione valida è quella che coinvolge una comunità e i suoi mem-

² P. Freire, *L'educazione come pratica della libertà*, Mondadori 1973 - P. Freire, *La pedagogia degli oppressi*, Mondadori 1971

in senso orario
 *Passeggiate di
 conoscenza del
 territorio con
 l'accompagnamento
 dei residenti di Godo,
 impegnati a realizzare
 la "mappa della
 comunità";
 "Premio Paesaggio"
 conferito dall'Ecomuseo
 a persone che si
 distinguono per
 l'impegno a tutela del
 patrimonio: nel 2010
 è stato assegnato ai
 proprietari dei
 roccoli di Montenars;
 iniziative di cura e
 presa in carico del
 patrimonio locale:
 pulizia del lavatoio di
 Campo Garzolino;
 gruppo testimoni del
 "Pan di Sorc" in
 trasferta a Cortemilia
 (Cuneo) per uno
 scambio culturale*



bri nella decisione sui progetti, sui programmi e sulle azioni che li riguardano. È di questa che ci occuperemo.

L'inventario del patrimonio

Si tratta del processo fondante di qualsiasi politica di gestione territoriale del patrimonio. Il punto di partenza inevitabile è rappresentato da una pratica partecipativa aperta, che si rivolge a qualunque membro della comunità desideroso d'intervenire. Si chiede alle persone di rispondere insieme alla seguente domanda fondamentale: *quali sono, nel territorio in cui abitate, le "cose" che riconoscete come appartenenti al "patrimonio" della vostra comunità, quindi al vostro patrimonio?* Si chiede loro, dunque, di operare alcune scelte, di esprimere la propria opinione soggettiva o anche affettiva. Ovviamente bisogna prima spiegare in termini semplici e concreti cosa si intenda per "patrimonio" e "cose" (queste ultime, si sa, possono essere materiali o immateriali, culturali o naturali). In seguito (più avanti vedremo alcuni metodi che permettono di avviare e accompagnare il lavoro) si annotano le risposte, i dibattiti che ne sono scaturiti, i particolari forniti spontaneamente sui motivi della scelta, sulla natura o sulla storia delle cose scelte; infine si aggiungono foto e altri elementi di contesto.

I risultati dell'inventario partecipativo sono quindi archiviati, discussi e sottoposti a ricerche complementari di natura scientifica, a indagini specifiche su certi elementi o su certi aspetti e ad azioni di restituzione agli abitanti (mostre, pubblicazioni, assemblee). Bisogna sottolineare l'importanza di questa forma di inventario: non solo conferisce una base concreta di conoscenza del capitale patrimoniale del territorio (l'equivalente virtuale di una collezione museale) alla futura politica di gestione del patrimonio, ma costituisce pure una prima applicazione della strategia di educazione patrimoniale approfondita, la quale parte dalla cultura, dalle conoscenze e dai modi di espressione delle persone, senza l'intervento degli specialisti e delle persone che detengono il sapere scientifico. I professionisti che conducono il processo, siano essi stipendiati o volontari, sono solo i facilitatori che radunano i partecipanti, che li ascoltano, che ne raccolgono la parola e che strutturano le informazioni ricevute.

Un effetto secondario, ma molto importante, dell'inventario partecipativo è rappresentato dalla conoscenza sia delle persone-risorse e dei leader comunitari, che in seguito potranno rivestire un ruolo nelle azioni condotte, sia dei problemi e delle aspettative della

comunità: l'inventario non è un atto amministrativo, bensì il risultato di scambi e dibattiti che insegnano molto sulla vita quotidiana e sulla società locale.

Sui metodi della partecipazione è stato scritto poco e ogni territorio deve inventare e applicare i propri "modi di fare". Così Viamão³ (Brasile) fa uscire la gente in strada, quartiere per quartiere, per elaborare un elenco del patrimonio riconosciuto da tutti. Santa Cruz⁴ (un quartiere di Rio de Janeiro) fa lavorare gli studenti delle scuole con gli anziani e con i genitori, seguendo un modello di indagine. Anche a Le Creusot (Francia), negli anni Settanta, sono messe al lavoro le scuole di ogni comune per allestire una mostra del patrimonio locale⁵. In Italia, è risaputo, le "mappe di comunità" costituiscono in generale un primo approccio, a meno che non siano associate a una ricerca di carattere antropologico e paesaggistico⁶. L'Ecomuseo di Val de Bièvre lavora su inventari tematici, organizzando inchieste/mostre partecipative su problemi che interessano direttamente il comprensorio. Nel territorio degli Innu del Quebec, un gruppo di volontari della comunità ha lavorato per cinque anni sull'inventario ed è giunto alla realizzazione di fascicoli con la foto e con la descrizione degli oggetti considerati importanti dalle famiglie di due "riserve"⁷.

Una delle difficoltà incontrate è rappresentata dal tempo: un inventario non si realizza in pochi giorni e non è mai davvero finito perché, in primo luogo, il campo d'azione è vasto e gli abitanti sono poco disponibili e, al tempo stesso, devono essere formati, in secondo luogo perché le scelte cambiano con le generazioni. Ascoltare le persone attive e gli adulti di oggi è una cosa, ma le loro scelte potranno sembrare superate dalla generazione attiva tra venti o trent'anni. Inoltre il patrimonio si rinnova, si trasforma, si ricrea: il suo stato odierno sarà diverso domani e dopodomani. Di conseguenza bisogna considerare l'inventario come un processo permanente che crea il "terriccio" evolutivo di qualsiasi politica del patrimonio, sia per la ricerca che per l'azione.

La diagnosi partecipativa

Qualunque azione di sviluppo inizia con una diagnosi territoriale. Di solito è realizzata da esperti e tecnici proietti dello sviluppo, che studiano il territorio per conto dell'amministrazione locale e che elaborano una relazione dettagliata sui suoi punti di forza e sulle sue lacune, sui vantaggi e sugli inconvenienti. La relazione è spesso sintetizzata con la cosiddetta tabella SWOT⁸, che permetterà ai decisori di definire la strategia e i programmi d'azione. Lo stesso vale per il patrimonio, la cui gestione è (o dovrebbe essere) parte

integrante dei piani di sviluppo del territorio. Anche in questo caso la diagnosi è realizzata da specialisti del settore (architetti, antropologi, archeologi, storici dell'arte, geografi, geologi, ecc.) dotati delle conoscenze e dei codici indispensabili per delineare un quadro quantitativo e qualitativo pertinente, che rassicurerà i decisori politici e amministrativi.

Tuttavia questo intervento esperto, che è fatto in un tempo limitato e su basi "oggettive", non tiene conto né della realtà vivente e in costante mutamento del territorio, né dei criteri soggettivi che possono essere portati solo dalla popolazione stessa, né soprattutto degli elementi patrimoniali che non rientrano nelle definizioni classiche (monumenti, oggetti e siti "importanti", di interesse regionale, nazionale e internazionale). Non si tratta di negare l'importanza del parere degli specialisti, bensì di completarlo con un altro approccio, più sensibile e vicino al campo d'azione, che è applicabile a una visione globale del patrimonio, simile a quella che può avere la comunità di cui il patrimonio stesso costituisce l'ambiente quotidiano.

Ho suggerito⁹ altrove un metodo semplificato per aiutare i proprietari, reali o morali, individuali o collettivi, del patrimonio a redigere il bilancio dei vari elementi di quest'ultimo. Infine i dati devono essere riuniti e interpretati in modo da stilare una vera e propria diagnosi partendo dalla riflessione collettiva degli abitanti del territorio.

Innanzitutto dobbiamo renderci conto del fatto che gli abitanti, quelli vecchi come quelli nuovi, quelli originari del luogo e detentori della sua cultura come quelli che vengono da altri spazi culturali e geografici, sono al tempo stesso, in termini di analisi economica classica, *shareholders* e *stakeholders*.

- In qualità di membri della comunità che condividono il territorio, sono *shareholders* del patrimonio, ovvero ne sono i proprietari diretti (eredi o acquirenti) o indiretti (come abitanti e attraverso le entità politiche del territorio che sono legittimate ad amministrarlo). Si può dire che come tali hanno una responsabilità civica su tutto o parte del patrimonio.

- In qualità di utilizzatori del territorio e delle sue diverse componenti, questi stessi abitanti sono anche *stakeholders* del patrimonio e delle istituzioni che lo rappresentano, poiché hanno un interesse personale e collettivo a una gestione del loro capitale patrimoniale "da buon padre di famiglia". Infatti qualsiasi attentato al capitale si ripercuoterà sul loro ambiente, sulla loro qualità di vita e su quella dei loro discendenti. Hanno, anzi, un interesse più forte rispetto agli altri *stakeholders*, quali i turisti, gli attori economici locali

³ <http://www.quarteirao.com.br/pdf/polo1-%20texto6.pdf>

⁴ <http://www.quarteirao.com.br/pdf/inventario.pdf>

⁵ Per una descrizione dettagliata di questo metodo: de Varine-Bohan Hugues, *Un musée éclaté, le Musée de l'Homme et de l'Industrie*, in *Museum* (UNESCO), XXV, 4, 1973, p. 247

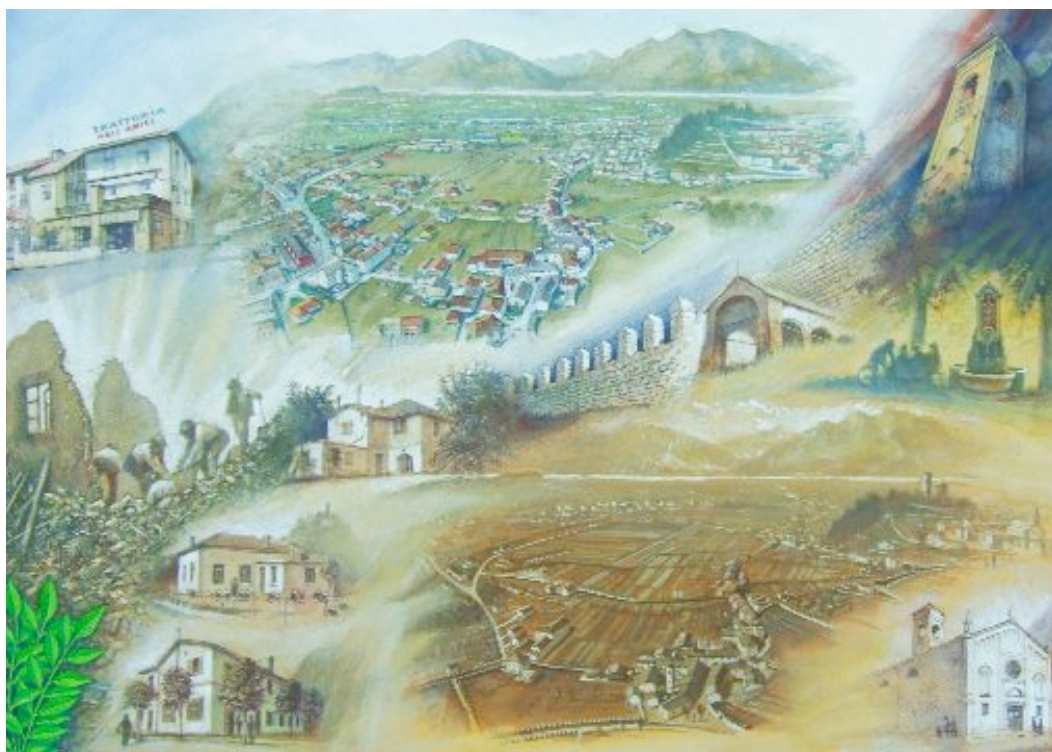
⁶ Si veda ad esempio il sito www.osservatoriovalteleggio.it che utilizza carte interattive

⁷ Uashat e Mani-Utenam, vicino Sept-Iles, sul fiume San Lorenzo

⁸ *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

⁹ de Varine, Hugues, *Le radici del futuro*, Ed. Clueb, Bologna, 2005, pp. 106-113

*Bozza della Mappa
di comunità di Godo
realizzata
dall'illustratore
Roberto Zanella che
ha colto e riportato
fedelmente gli
elementi indicati dal
gruppo di lavoro*



o esterni, i servizi pubblici alla cultura o all'ambiente. Questa duplice qualità legittima doppiamente il coinvolgimento degli abitanti nella diagnosi patrimoniale. Essi devono conoscere il valore del patrimonio, il suo stato, la sua evoluzione nel tempo, i suoi possibili utilizzi, il futuro che gli può essere predetto o preparato, le conseguenze per l'economia del singolo e per quella della comunità e del territorio, le soluzioni possibili secondo ipotesi diverse, ecc. Ogni abitante è, infatti, responsabile, di fronte ai propri discendenti e di fronte all'insieme della comunità umana che lo circonda, del ruolo che svolge non solo nella tutela, ma anche nell'utilizzo del patrimonio, sia esso la sua proprietà privata o l'ambiente comune.

Per questo dobbiamo dotarci di **criteri** che ci aiuteranno nel giudizio e ci permetteranno di identificare, come con uno scanner, gli aspetti attuali e futuri di ogni bene o gruppo di beni.

- Si inizierà naturalmente con i **criteri culturali**, che comprendono l'insieme dei dati spirituali. Il patrimonio è innanzitutto un prodotto della nostra cultura, passata e presente; racchiude anche un sacco di conoscenze, alcune delle quali sono note a noi e altre a chi ci sta attorno; altri elementi esigeranno ricerche più o meno approfondite; altri, infine, sono inaccessibili al momento attuale, ma potranno rivelarsi in futuro. Tuttavia un determinato oggetto, ricordo, elemento

del paesaggio o documento deve essere apprezzato soprattutto rispetto alla nostra cultura vivente. Le azioni che seguiranno la diagnosi e che riguarderanno questi beni terranno conto dell'effetto sul loro contenuto culturale: una chiesa che non serve più, o quasi più, al culto deve essere apprezzata ugualmente per il senso religioso che gli abitanti, anche non praticanti, continuano ad attribuirle¹⁰. Parimenti deve essere analizzato il valore estetico di un oggetto o di un edificio per tutta la popolazione o per parte di essa: qualsiasi azione ulteriore ne terrà conto.

- I **criteri sociali** occupano il secondo posto: un luogo d'incontro, una canzone, una ricetta di cucina, una strada tra due frazioni, una festa possono svolgere un ruolo nella vita collettiva della comunità o rappresentare usanze di alcuni gruppi specifici. Di conseguenza il loro valore va stimato secondo considerazioni estremamente soggettive che, però, formano il complesso tessuto della vita quotidiana della comunità e un legame tra le sue varie componenti. Si tratta di una ragione in più per affrontare la questione a livello collettivo e in modo sensibile, senza ricorrere a indagini individuali o a un esame "freddo" di ogni elemento del patrimonio. Quest'ultimo è spesso un indicatore dell'identità del territorio e della comunità, riconosciuto sia dagli abitanti che dai visitatori. Esso lega le persone tra loro e il suo ulteriore sfruttamento potrà favo-

¹⁰ In Francia più di 30 mila chiese fanno parte del patrimonio locale, anche se molte di esse non hanno quasi più ruolo culturale.

I comuni che le hanno a carico, in seguito alla legge di separazione tra Stato e Chiesa del 1905, sono obbligati a tenere conto dell'attaccamento della popolazione nei loro confronti e non possono trasformarle o distruggerle, nemmeno se prive di carattere monumentale



in senso orario
Domenico Calligaro
 custode della ricetta
 del "Pan di Sorc",
Caterina Urbani
 testimone delle
 tradizioni orali,
Livio Londero
 appassionato cultore
 di storia locale,
Adina D'Angelo
 valente artigiana del
 cartoccio



rire questa relazione o danneggiarla.

- I criteri **economici** sono di vario tipo: i dati intrinseci permettono di calcolare il valore di un bene a un dato momento, in un'ipotesi di alienazione o sostituzione, confrontandolo con altri beni o valutandone le componenti; esiste, inoltre, la questione dello stato materiale del bene e del suo costo di manutenzione, riparazione e utilizzo; c'è pure il valore potenziale, ad esempio in caso di trasformazione e cambiamento d'uso; infine si ha il beneficio diretto o indiretto per la comunità¹¹, che può derivare da un utilizzo turistico.

- Infine i criteri di **sfruttabilità** sono molto importanti poiché non bisogna limitarsi a una valutazione teorica del valore: tutti questi elementi patrimoniali sono effettivamente disponibili e utilizzabili nel momento in cui il programma di gestione vorrà integrarli in un progetto o in un'azione? A che condizioni? I proprietari

privati sono pronti a condividerne la fruizione, anche per un periodo limitato? Non ci troviamo di fronte a un museo tradizionale, dove le collezioni appartengono all'istituzione e sono dunque sempre disponibili, a condizione che siano rispettate certe regole di conservazione o prudenza. Il patrimonio locale è un insieme vivente, le cui componenti sono legate a persone diverse, che rientrano in regolamenti e statuti ugualmente diversi, di cui non si può disporre in libertà. Esistono anche costrizioni di contesto, tempo ed epoca, come pure di costi, che saranno determinanti nella diagnosi finale.

Tralascio relativamente, senza tuttavia dimenticarli, i criteri **scientifici** ed **estetici** professionali, che sono collegati a un'analisi quanto più possibile oggettiva, che si affida a codici intellettuali e di alta cultura. Questa diagnosi, però, non può essere partecipativa e

¹¹ Si tratta in questo caso dell'impatto economico sul territorio e non delle entrate che ne possono ricavare imprese turistiche esterne. Si distingueranno allora le conseguenze indirette sull'economia locale e il risultato di ciò che i brasiliani chiamano "turismo di base comunitaria", che è un investimento diretto della comunità e dei suoi membri nell'attività turistica

rientra in competenze esterne alla comunità propriamente detta. Tuttavia è necessario citarla, se non altro per non dimenticarla, giacché il territorio non è isolato e deve portare il suo contributo alla ricerca e al patrimonio regionale e nazionale.

È ovvio che l'intero processo di bilancio-diagnosi si debba realizzare nell'ambito e nella prospettiva più ampia dello sviluppo del territorio, cioè tenendo sempre conto della relazione tra la risorsa patrimoniale di oggi e le strategie di sviluppo a breve, medio e soprattutto lungo termine. Infatti in questo punto il nostro esercizio si collega alla ricerca di uno sviluppo durevole, rispettoso delle risorse non rinnovabili, di cui fa parte, com'è evidente, il patrimonio. Come gli attori abituali dello sviluppo devono tenere conto del bilancio del carbonio, della risorsa energetica disponibile, dei relativi costi, ecc., così noi dobbiamo coinvolgerli nella valutazione del capitale patrimoniale, che è fondamentalmente deperibile nel valore intrinseco e molto degradabile nel valore d'uso.

La diagnosi, infine, dovrà essere aggiornata o addirittura rinnovata di tanto in tanto poiché il suo contenuto cambierà in funzione del momento, del contesto generale e soprattutto della mentalità della popolazione: lo sguardo culturale, l'ambiente sociale, le circostanze economiche, le aspettative di ciascuno e le evoluzioni recenti obbligheranno a modificare o addirittura a rimettere in discussione la diagnosi a causa di cambiamenti intervenuti nelle priorità economiche o nei giudizi estetici. Allo stesso modo la fattibilità di questa o quella utilizzazione può cambiare da un anno all'altro e soprattutto da una generazione all'altra.

L'azione partecipativa

Ci troviamo al cuore della gestione del patrimonio, una gestione per forza attiva, poiché il problema non è quello di conservare per un uso scientifico o contemplativo, bensì quello di far fruttare a livello culturale, sociale ed economico il nostro capitale comune, proprio come ciascuno di noi deve fare con il capitale personale e familiare, sia esso modesto o importante. Il dovere di partecipazione scaturisce ora dalla consapevolezza della responsabilità individuale e collettiva sul patrimonio. Ciò comporta numerosi momenti di partecipazione.

- Partecipare alla **decisione** durante l'intero processo, dalla concezione dei programmi alla loro esecuzione. Il potere di decisione, o piuttosto di co-decisione, è una posta in gioco considerevole. Infatti il potere appartiene di solito, nelle nostre società molto organizzate, ai detentori della legittimità elettiva (gli eletti), agli esperti (i tecnici e gli scienziati) e ai possessori del capitale finanziario (gli investitori). Come abbiamo visto in

precedenza, la partecipazione popolare si riduce nella maggior parte dei casi all'informazione, alla concertazione o, al massimo, alla consultazione. Noi vogliamo che si estenda alla decisione finale, accanto agli altri decisori. Per fare questo è necessario difendere la legittimità che la comunità trae dalle qualità dei suoi membri: *shareholders*, *stakeholders* e la propria competenza nata dall'esperienza.

- Ciò significa in particolare partecipare alla **scelta degli obiettivi**: perché gestire il patrimonio? La comunità deve chiedersi che cosa le può dare un determinato elemento, poiché così orienterà i progetti che saranno elaborati per il suo utilizzo. Si vuole creare o rafforzare un'identità del territorio, o la sua immagine, agli occhi degli abitanti stessi, dei giovani, dei nuovi residenti, dei visitatori, degli investitori privati? O piuttosto se ne vuole fare un fattore di fiducia in sé, di fierezza del proprio passato, di consapevolezza delle potenzialità di sviluppo possedute, del posto occupato nella storia della regione e del paese? Oppure si desidera fare del patrimonio una piattaforma che faciliti il necessario adattamento al cambiamento esogeno radicandolo nel territorio e nei suoi valori? Forse si vuole semplicemente contribuire allo sviluppo globale del territorio? Tutte queste scelte non possono essere compiute da persone esterne o da esperti e consulenti. Devono essere discusse, approfondite e classificate secondo una gerarchia di valori.

- Partecipare alla **scelta dei bersagli**: il patrimonio è innanzitutto utile a noi stessi o piuttosto ad altri, ad esempio ai turisti? La partecipazione a questo livello è importante poiché spesso i responsabili politici o economici pensano in primo luogo che il patrimonio sia un fattore di attrazione dei turisti, che sono considerati la principale fonte di entrate e posti di lavoro nel territorio. Possono esserci pure bersagli secondari, in particolare l'integrazione di nuovi abitanti oppure certe fasce d'età. Scelte del genere non si realizzano senza dibattiti e soprattutto senza conflitti tra gruppi di membri della comunità oppure con gli eletti o anche con i responsabili di aziende turistiche alla ricerca di nuovi spazi di espansione per la propria attività. Eppure le discussioni sono fondamentali poiché da esse dipenderanno i linguaggi utilizzati e, alla fine, la forma e il contenuto delle azioni intraprese. Di sicuro, infatti, gli abitanti non hanno le stesse aspettative rispetto al proprio patrimonio e non chiedono lo stesso modo di espressione dei visitatori esterni. Similmente le persone anziane di cui si intende recuperare la memoria avranno un approccio al patrimonio diverso da quello degli studenti o dei giovani adulti. Le scelte di per sé hanno una qualità pedagogica, addirittura terapeutica, all'interno

della comunità e permettono di porre i veri problemi della relazione di ognuno con il proprio passato e con il proprio presente.

- Partecipare all'**azione stessa** portandole energia, saperi, creatività, immaginazione, contributi finanziari, prestiti di frammenti patrimoniali o semplice manodopera gratuita. La manutenzione del paesaggio è compito degli agricoltori e delle guardie forestali, quella degli edifici rientra nelle responsabilità degli occupanti, la pulizia dei sentieri spetta agli escursionisti locali. È molto importante che siano gli adulti, in particolare gli anziani depositari della memoria collettiva, a presentare il patrimonio ai bambini. Quanto ai turisti, essi si aspettano dalla popolazione uno "spettacolo" che animi il patrimonio a loro favore e che lo commenti. Alla grande epoca dell'Ecomuseo di Le Creusot-Montceau (Francia), negli anni Settanta, un'associazione di ex operai e dirigenti faceva visitare i siti industriali, mentre ex minatori realizzavano quasi per intero, con le loro mani, il museo "La Mine et les Hommes". Ogni mostra era costruita insieme ad alcuni abitanti oppure rivista e approvata da abitanti competenti prima dell'apertura. Una donna marinaio e il figlio sono andati a cercare la chiatte Armançon a 300 chilometri di distanza e l'hanno condotta, attraverso i canali, fino a Ecuisses, dove sarebbe diventata l'elemento principale del museo del canale. La mostra sul patrimonio di Montchanin nel 1973 è stata concepita e costruita da 103 abitanti della cittadina.

- Partecipare alla **ricerca** condotta da altri sul patrimonio del territorio. Si tratta di un compito importante, al tempo stesso intellettuale, poiché gli abitanti sono portatori di saperi e memorie, e logistico, poiché i ricercatori sono "stranieri" che hanno bisogno di essere accompagnati sul territorio per completare il programma di ricerca. È importante che i ricercatori evitino due scogli classici: assillare gli abitanti con domande inutili o troppo esigenti e dimenticarli nelle pubblicazioni scientifiche finali. Gli abitanti devono essere riconosciuti come coautori e non solo come informatori o aiutanti volontari. I loro saperi e le loro memorie fanno parte del loro patrimonio e devono essere soggetti ad una specie di "diritto d'autore" o copyright, anche se non è riconosciuto sul piano giuridico.

È evidente che la partecipazione a queste diverse modalità pone, ancor più forse che non nelle fasi precedenti di inventario e diagnosi, il problema di una certa rivalità tra una popolazione fatta di esperti e il gruppo dei tecnici professionisti che sono competenti sul patrimonio. Ciò presuppone la presenza di figure professionali specifiche che occupino una posizione intermedia tra le due categorie di attori della gestione patri-

moniale.

- I **facilitatori**, così come concepiti dai fondatori dell'*Union de los Museos Comunitarios di Oaxaca* (Messico) e ora dell'*Union de los Museos Comunitarios de America Latina*¹², esemplificano un metodo molto avanzato di promozione della partecipazione. Perché per loro non si tratta di fare, bensì di aiutare a fare. In tal caso siamo pienamente nella dinamica *bottom-up*, dove la decisione e l'azione vengono dalla base, dalla comunità stessa e dai suoi membri più umili, nonostante i loro complessi d'inferiorità e l'arroganza dei detentori del potere.

- I **coordinatori**, che compaiono in Italia e altrove come i principali responsabili degli ecomusei, occupano una posizione centrale nella rete delle persone e dei gruppi che contribuiscono alla vita e alla gestione del patrimonio. Essi trovano i mezzi materiali e finanziari, portano metodi, fanno intervenire specialisti esterni, si occupano dei calendari e della logistica... Possono essere scelti all'interno della comunità o selezionati all'esterno. Finora non hanno né formazione specifica né inquadramento statutario. Sono in realtà agenti di sviluppo polivalenti.

- I **mediatori**¹³, che rappresentano una nuova funzione nata nei musei classici, possono essere utilizzati per garantire la comunicazione non tra collezioni e pubblico, bensì tra il patrimonio del territorio e gli abitanti nuovi e vecchi, gli studenti, i visitatori, i ricercatori. Sono capaci di adattarsi ai diversi potenziali culturali e alle attese degli interlocutori e in tal modo facilitano la partecipazione di tutti alla vita del patrimonio.

- Gli **animatori**, un mestiere antico molto legato alle pratiche dell'educazione popolare che però bisognerebbe ora adattare ai cambiamenti dei metodi e dei contenuti dell'azione patrimoniale, devono inquadrare le azioni sul campo e formare gli abitanti che partecipano alle occupazioni del patrimonio, della comunicazione e della gestione. Non bisogna confonderli con quelli che in Francia si chiamano "animatori di patrimonio", ovvero semplici guide turistiche che fanno visitare un sito specifico.

La valutazione partecipativa

Nella logica di quanto detto finora, anche la valutazione deve essere condotta con la partecipazione dei principali interessati, gli *stakeholders*, quindi in primo luogo la comunità. Che essa sia affidata a specialisti e che coinvolga i membri della squadra professionista locale è assolutamente normale poiché più punti di vista ci sono per valutare la situazione, i metodi e i risultati e proporre modifiche e orientamenti, più l'esercizio sarà utile. La valutazione assume forme

¹² <http://www.museoscomunitarios.org/notyevent.php>

¹³ Si veda il sito [http://sites/google.com/site/mediationmediationculturelleassociation/](http://sites.google.com/site/mediationmediationculturelleassociation/). Nata dai musei d'arte, questa associazione francese di mediatori culturali cerca di rafforzare la nuova professione e di adattarla a situazioni molto diverse

¹⁴ <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-3245.html>

diverse a seconda del momento in cui viene effettuata. Vediamo il ruolo che può essere assunto dalla partecipazione popolare.

- **A monte** dell'azione (valutazione *ex ante*) si tratta, come abbiamo già visto, di inventariare la risorsa e, al tempo stesso, redigere una diagnosi condivisa, nonché dare uno sguardo ai progetti d'azione, alla loro pertinenza, ai mezzi utilizzati, ecc. Sono comprese, in particolare, la concertazione e la consultazione sui progetti. Questa fase permette anche di redigere la lista degli indicatori quantitativi e soprattutto qualitativi che saranno utilizzati per le valutazioni successive.

- **Durante** l'azione (valutazione continua) si tratta di una procedura di accompagnamento critico del lavoro per attualizzarlo e correggerlo quanto più possibile in tempo reale, in modo da tenere conto soprattutto delle reazioni a caldo degli utenti dei progetti in corso. Un animatore sarà allora utile per far lavorare alcuni osservatori o alcuni gruppi e per indurli a esprimere opinioni e suggerimenti.

- **Dopo** l'azione (valutazione *ex post*) si individua il grado di soddisfazione della popolazione (e degli altri utenti e visitatori), così come i motivi del successo o del fallimento, in termini di metodi e mezzi. Si utilizzano gli indicatori stabiliti all'inizio. Questa fase deve essere realizzata attraverso la mobilitazione di una parola collettiva e non solo con i soliti questionari compilati individualmente.

Infatti, nel corso dei vari passaggi, il valore della valutazione in termini di promozione della qualità delle azioni condotte sul patrimonio è determinato dal carattere collettivo. Non serve procedere a riunioni di massa, è meglio piuttosto radunare gruppi di volontari motivati, animati o "moderati" da un partecipante indipendente, con l'eventuale aiuto di tecnici esterni che portano il sapere esperto.

Gli *Ateliers de travail urbain* (ATU)¹⁴ si sono dimostrati un'esperienza molto interessante nel nord della Francia negli anni Novanta, sfortunatamente non ripresi dai servizi pubblici. Essi raccoglievano abitanti volontari, in città in rapida trasformazione, per una riflessione permanente sui cambiamenti della città, con l'aiuto di tecnici, architetti, urbanisti, arredatori, politici eletti. Un'esperienza del genere sarebbe trasferibile nell'ambito del patrimonio senza difficoltà.

Vorrei aggiungere che la valutazione partecipativa

della gestione del patrimonio deve essere oggetto di resoconti scritti, poiché bisogna conservare una memoria critica delle azioni condotte e dei metodi utilizzati. Inoltre gli abitanti devono esprimersi sulle proprie pratiche: è una pedagogia.

Il museo mediatore

Il futuro della città dipende in gran parte dai suoi abitanti: costoro sono **cittadini** ed **elettori**, a tal titolo partecipano alla vita politica del territorio e alla designazione dei loro rappresentanti e possono esprimere pubblicamente le proprie opinioni e rivendicazioni e manifestare. Occorre fornire loro le informazioni indispensabili e aiutarli a comprenderle perché possano esprimere giudizi e opinioni. Abbiamo visto che sono i gestori del patrimonio territoriale.

Gli abitanti sono **produttori** con il lavoro e con le competenze, o futuri produttori quando studiano per svolgere un mestiere. Come detentori del patrimonio del territorio, sono incaricati del suo utilizzo, del suo sfruttamento culturale, sociale, economico ed educativo e della sua manutenzione. Partecipano alla prosperità e allo sviluppo del territorio in qualità di protagonisti al relativo livello di responsabilità. Inoltre devono farlo bene e con consapevolezza.

Infine gli abitanti sono **consumatori** di spazio, beni, divertimenti e patrimonio. Anche in questo caso devono adottare pratiche coscienti e rispettose del proprio ambiente in un'ottica di sostenibilità. Dovranno trasmettere ai discendenti un territorio vitale e vivibile, se possibile più vitale e più vivibile di quello che avranno conosciuto.

Per aiutarli è necessaria un'istituzione specifica che appartenga loro e che sia a loro disposizione e alla loro portata. Il museo, nella versione comunitaria o eco-museale, può costituire questo strumento se rispetta il principio della partecipazione e se è davvero, fin dalla nascita, frutto della volontà civica e politica collettiva di costruire insieme il futuro. Esso non si occupa esclusivamente di collezioni, conservazione e realizzazione di eventi di prestigio, ma si pone al servizio del patrimonio, dello sviluppo e del futuro della comunità.

Il museo è un atto politico. È uno strumento della democrazia locale, al servizio delle persone che vogliono essere protagonisti del proprio avvenire, che vogliono preparare quello dei figli, che vogliono ren-