

**Conseil départemental de l'Orne**

**des Archives départementales  
à la Maison de l'histoire et des  
patrimoines de l'Orne**

**Projet scientifique et culturel  
de la direction des archives et du patrimoine culturel  
2019-2024**

## Table des matières

<b>PREFACE</b> .....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>L'ORNE AU CŒUR DE LA NORMANDIE 2030 ET LE PATRIMOINE</b> .....	<b>7</b>
<b>1 IDENTIFIER ET TRANSMETTRE LES PATRIMOINES ORNAIS</b> .....	<b>8</b>
1.1 CONSTITUER DES COLLECTIONS POUR AUJOURD'HUI ET POUR DEMAIN.....	9
1.1.1 <i>Revisiter et formaliser les politiques de constitution des collections départementales</i> .....	9
1.1.2 <i>Refonder les pratiques de collecte et la relation avec les services producteurs</i> .....	9
1.1.3 <i>Relever le défi de la gouvernance des données et de l'archivage électronique</i> .....	10
1.1.4 <i>Mettre en œuvre des axes de collecte spécifiques</i> .....	11
1.2 ASSURER LA CONSERVATION ET LA SECURITE DU PATRIMOINE DEPARTEMENTAL.....	11
1.2.1 <i>Garantir la sécurité quotidienne des collections</i> .....	11
1.2.2 <i>Se préparer aux situations d'urgence</i> .....	12
1.2.3 <i>Concevoir et mettre en œuvre un programme de conditionnement des fonds</i> .....	12
1.2.4 <i>Engager la réflexion sur l'aménagement de réserves et locaux de stockage pour les musées et les Archives départementales</i> .....	13
1.3 RESTAURER LE PATRIMOINE DEPARTEMENTAL.....	13
1.3.1 <i>Définir un programme pluriannuel de restauration des fonds d'archives</i> .....	14
1.3.2 <i>Définir un programme pluriannuel de restauration des collections des musées départementaux</i> .....	14
1.3.3 <i>Maintenir une politique volontariste de subvention à la restauration du patrimoine architectural et mobilier</i> .....	14
<b>2 ASSURER LA MISE A DISPOSITION DES SOURCES ET LES PARTAGER AU MONDE ENTIER</b> .....	<b>16</b>
2.1 DES COLLECTIONS A CLASSER POUR LES RENDRE ACCESSIBLES.....	17
2.1.1 <i>Mettre en œuvre un programme de classement des fonds</i> .....	17
2.1.2 <i>Sécuriser et fluidifier l'accès aux documents contemporains</i> .....	17
2.1.3 <i>Renforcer les moyens mis en œuvre pour l'inventaire et le classement</i> .....	17
2.2 NORMALISER LES INSTRUMENTS DE RECHERCHES ET BASES DE DONNEES.....	18
2.2.1 <i>Construire un référentiel commun de description documentaire adapté aux exigences internationales</i> .....	18
2.2.2 <i>Etablir un programme de retraitement et de conversion des instruments de recherche existants</i> .....	18
2.2.3 <i>Assurer la pérennité et l'interopérabilité des bases de données patrimoniales</i> .....	19
2.3 RENFORCER LA VISIBILITE DES RESSOURCES SUR INTERNET.....	19
2.3.1 <i>Mettre en ligne la totalité des instruments de recherche</i> .....	19
2.3.2 <i>Enrichir l'offre de ressources numérisées en ligne</i> .....	20
2.3.3 <i>Garantir la visibilité de nos données à l'échelle internationale via les bases de données institutionnelles</i> .....	21
<b>3 FAIRE VIVRE LA MAISON DE L'HISTOIRE ET DES PATRIMOINES DE L'ORNE</b> .....	<b>22</b>
3.1 ACCUEILLIR LE PUBLIC ET L'ACCOMPAGNER DANS SES RECHERCHES.....	23
3.1.1 <i>Améliorer la qualité de l'accueil</i> .....	23
3.1.2 <i>Améliorer la réponse aux besoins spécifiques</i> .....	23
3.1.3 <i>Renforcer l'accompagnement à la recherche</i> .....	24
3.2 ENRICHIR L'OFFRE CULTURELLE, LA POLITIQUE EDUCATIVE, LE SAVOIR COMMUN.....	24
3.2.1 <i>Programmer une politique culturelle renouvelée</i> .....	24
3.2.2 <i>Assurer la meilleure diffusion des productions</i> .....	25
3.2.3 <i>Renforcer la médiation et l'offre éducative et culturelle</i> .....	26
3.2.4 <i>Faire des Archives un « troisième lieu culturel »</i> .....	26
3.3 VALORISER L'HISTOIRE ET LE PATRIMOINE ORNAIS.....	27

3.3.1	<i>Renforcer le soutien à la recherche.....</i>	27
3.3.2	<i>Œuvrer à une diffusion plus large et renouvelée des richesses, des savoirs et des productions .....</i>	27
3.3.3	<i>Faire des Ornaïs des contributeurs / acteurs du Patrimoine .....</i>	28
<b>4</b>	<b>FEDERER LES RESEAUX EN PARTAGEANT NOTRE EXPERTISE .....</b>	<b>29</b>
4.1	AFIN DE RENDRE NOS PARTENAIRES PLUS AUTONOMES .....	30
4.1.1	<i>Renforcer et normaliser l'accompagnement des partenaires réglementaires.....</i>	30
4.1.2	<i>Formaliser notre offre d'assistance et de conseil aux partenaires volontaires.....</i>	30
4.1.3	<i>Développer et diffuser des outils de conseil .....</i>	31
4.2	PAR LA MISE A DISPOSITION D'UN CENTRE DE RESSOURCES ET D'ASSISTANCE POUR LES COLLECTIVITES ET ACTEURS LOCAUX .....	31
4.2.1	<i>Garantir aux collectivités une analyse intégrée de leurs projets .....</i>	32
4.2.2	<i>Apporter des solutions techniques mutualisées aux collectivités.....</i>	32
4.2.3	<i>Faire connaître les politiques du Département destinées aux collectivités.....</i>	32
4.3	AFIN DE FAIRE ENTENDRE LA VOIX DU DEPARTEMENT .....	33
4.3.1	<i>Favoriser la création d'un réseau de services d'archives intercommunaux.....</i>	33
4.3.2	<i>Prendre une part active dans les réseaux professionnels régionaux et nationaux.....</i>	33
4.3.3	<i>Réunir les sociétés savantes et associations patrimoniales autour du Forum de l'histoire et du patrimoine .....</i>	34
<b>5</b>	<b>ADAPTER LES MOYENS ET LES PROCEDURES AUX ENJEUX ET AUX OBJECTIFS.....</b>	<b>35</b>
5.1	UNE ORGANISATION RENOUVELEE .....	35
5.1.1	<i>Renforcer les pratiques de transversalité .....</i>	35
5.1.2	<i>Refonder le management du service sur les principes de subsidiarité et de fluidité.....</i>	36
5.1.3	<i>Faire émerger une nouvelle organisation de la direction.....</i>	36
5.2	DES PERSONNELS MIEUX FORMES POUR MIEUX S'IMPLIQUER.....	37
5.2.1	<i>Garantir un niveau d'expertise adapté à l'évolution des missions.....</i>	37
5.2.2	<i>Organiser une véritable politique de formation initiale et continue.....</i>	37
5.3	DES OUTILS DE PILOTAGE ET D'EVALUATION, UN REFERENTIEL COMMUN A RENFORCER .....	38
5.3.1	<i>Développer la culture de l'évaluation.....</i>	38
5.3.2	<i>Construire des outils de pilotage et un référentiel commun .....</i>	38
5.3.3	<i>Mettre en place une gouvernance fluide et pérenne de l'information de la direction .....</i>	39
	<b>ANNEXE 1. ELABORATION DU PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL .....</b>	<b>40</b>
	<b>ANNEXE 2. MODELE DE FICHE PROJET .....</b>	<b>44</b>

## **Ensemble, cultivons l'excellence !**

Depuis plusieurs mois maintenant, la Direction des Archives et du Patrimoine Culturel façonne une feuille de route pour faciliter l'accès des Ornaises et des Ornaïses à notre patrimoine culturel, à leur histoire commune.

Ce travail collectif et rigoureux mêle habilement diagnostic et solutions opérationnelles. Ce document constitue ce que nous, élus, attendons de nos agents, une aide à la décision alors que nous sommes, chaque jour, confrontés à une équation ô combien délicate : le maintien de l'excellence à coût maîtrisé.

L'objectif est atteint avec cette proposition de Projet scientifique et culturel de la Direction des Archives et du Patrimoine Culturel. Cette démarche s'intègre parfaitement dans la réflexion que nous menons sur l'adaptation des politiques publiques départementales aux évolutions de l'environnement institutionnel et technologique comme aux attentes des citoyens.

Notre document d'orientation stratégique, *L'Orne au cœur de la Normandie 2030*, réaffirme la volonté du Conseil départemental de porter haut des ambitions à l'horizon d'un futur immédiat. Le projet scientifique et culturel traduit la volonté du Département de voir les archives et le patrimoine contribuer activement à ce processus, et en particulier au développement humain, à l'épanouissement individuel et au rayonnement culturel. Ce patrimoine est également au cœur des usages numériques et des échanges avec le reste du monde, que nous soutenons activement. Notre héritage culturel est enfin une matière formidable pour renforcer le lien entre les habitants, les collectivités et l'institution départementale, essentiels à notre réussite collective.

Porter des politiques publiques combinant exercice de missions régaliennes et innovation, n'est pas chose aisée. Toutefois, le projet, tant dans sa méthodologie de construction que dans la mise en œuvre suggérée, correspond aux attentes formulées.

Aussi, je vous invite à prendre connaissance du projet scientifique et culturel proposé par la Direction des Archives et du patrimoine culturel qui s'intitule ***Des Archives départementales à la Maison de l'histoire et des patrimoines de l'Orne*** ». Ce titre, à lui seul, illustre bien notre détermination à valoriser notre territoire, à faire de notre patrimoine un foyer autour duquel chacun peut se ressourcer, partager, façonner son histoire au cœur de l'Orne, au cœur de la Normandie.

Christophe de Balorre

Président du Conseil départemental de l'Orne



# Introduction

## **Le patrimoine, un outil de développement**

Le Conseil départemental a réaffirmé en 2016 son engagement en faveur de la culture et du patrimoine, ferments essentiels de développement humain, d'attractivité et d'épanouissement individuel et collectif. Le présent document propose une déclinaison de ces objectifs en une stratégie patrimoniale départementale.

## **Les missions assurées par le Département**

Le Département de l'Orne met en œuvre depuis des décennies des politiques sectorielles sur l'ensemble du champ patrimonial. A travers les archives départementales, seule compétence obligatoire dans ce champ, notre collectivité est l'autorité essentielle dans le domaine des archives. Le Département est acteur du réseau des musées, à travers ses propres établissements (Musée départemental d'art religieux, Ecomusée du Perche, Mémorial de Montormel) et en soutien aux musées des collectivités. Il est un partenaire financier et technique important dans la restauration du patrimoine architectural et mobilier. Le Département œuvre également en faveur du patrimoine archéologique, à travers le centre de conservation et d'étude du patrimoine archéologique et sa politique de soutien à la recherche.

Si chaque domaine a ses contraintes propres et si les conditions d'intervention et le niveau d'engagement du Département sont variables d'un secteur à l'autre, ces différentes politiques concourent à un projet culturel commun, dont le présent document entend illustrer la cohérence.

## **Pourquoi un projet scientifique et culturel**

Les politiques patrimoniales du Département n'ont à ce jour fait l'objet d'aucune approche intégrée ni document d'orientation stratégique. La concentration de l'exécution des politiques en ce domaine, au Conseil départemental, sur la direction des archives et du patrimoine culturel en 2017 avait pour but de favoriser les synergies et mises en cohérence. Le projet scientifique et culturel propose une première expérience d'articulation de ces politiques.

Par ailleurs, les pratiques professionnelles sont mises à l'épreuve par la succession des mutations institutionnelles, par l'essor de la dématérialisation, par la demande croissante de services numériques, par le renforcement de l'intérêt collectif pour le patrimoine. Il a donc semblé opportun à l'équipe de réinterroger ses pratiques, pour vérifier leur adéquation aux enjeux techniques et sociaux actuels.

## **Le périmètre du PSC**

Le projet scientifique et culturel aborde l'ensemble des champs du patrimoine dans lesquels le Département intervient. Toutefois, en raison de la concomitance d'une étude sur l'avenir des musées départementaux, les enjeux stratégiques de la politique muséale du Département ne sont pas pris en compte ici, seuls des aspects techniques et professionnels y sont intégrés.

Le présent document est donc à la fois un schéma départemental, pour les politiques développées sur l'ensemble du territoire, et un projet scientifique et culturel d'établissement,

pour les Archives départementales et, dans une moindre mesure, pour le Musée départemental d'art religieux géré en régie.

### **Des projets stratégiques innovants**

Outre la gestion des missions traditionnelles, le projet scientifique et culturel met en évidence la nécessité de réponses adaptées aux besoins émergents, qui doivent s'exprimer à travers des formes d'action innovantes :

- l'accompagnement de la transformation numérique des administrations, et notamment l'archivage électronique,
- la publication de nos inventaires sur internet et leur intégration dans les bases de données nationales et internationales,
- le renforcement de la notoriété de l'Orne dans l'histoire et le patrimoine normands,
- l'élargissement de l'offre culturelle,
- le partage de l'expertise au bénéfice des collectivités et acteurs,
- l'animation du réseau associatif autour d'un Forum de l'histoire et du patrimoine,
- la structuration d'une offre de services aux collectivités.

### **Calendrier et modalités de mise en œuvre**

Le projet scientifique et culturel sera mis en œuvre sur la base d'un calendrier de réalisation de 5 ans. Les objectifs énoncés feront l'objet d'une déclinaison en projets et actions à échéance donnée, ou en politiques conduites sur la durée. Le phasage des objectifs sera défini dans les prochaines semaines et ajusté chaque année. Chaque objectif engagé fera l'objet d'une évaluation annuelle et un bilan intermédiaire sera dressé à la fin de l'année 2021.

# *L'Orne au cœur de la Normandie 2030* **et le patrimoine**

## **Objectifs du Conseil départemental auxquels contribuent les politiques patrimoniales**

### **Ambition *Faire de l'Orne un territoire connecté au monde***

Encourager, favoriser le développement des nouvelles technologies notamment dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la culture, de la formation à distance et de la lutte contre le changement climatique.

### **Ambition *L'Orne, premier département en matière de développement humain***

- Allier la production de richesses avec le bien-être humain, la connaissance par l'éducation et la formation, la préservation de l'environnement dans un cadre de vie de qualité.

### **Ambition *L'Orne, un territoire d'épanouissement et de rayonnement culturel et sportif***

- Développer l'appropriation et la valorisation de leur patrimoine par les Ornais pour en faire des outils de développement et d'attractivité.
- Faciliter la pratique et l'accès aux sports et à la culture pour tous.
- Assurer une mise en synergie des différents acteurs de l'action culturelle pour offrir une grande variété d'offres répondant aux attentes plurielles des Ornais.

### **Ambition *Etre un modèle de lien entre les habitants, les collectivités et l'institution départementale***

- Renforcer, promouvoir et faire rayonner l'identité ornaise
- Faire du département le partenaire des institutions départementales, régionales, nationales et des collectivités locales
- Développer les coopérations et les mutualisations dans un territoire innovant
- Développer des liens de proximité avec la population notamment grâce aux nouvelles technologies

# 1 Identifier et transmettre les patrimoines ornaux

## Éléments clés

Refonder les relations avec nos partenaires pour une politique de collecte plus ajustée et exigeante

Accompagner la transition numérique pour une meilleure gouvernance des données et leur garantir un avenir

Propager les bonnes pratiques en matière de conservation et de sauvegarde du patrimoine

Préparer et garantir l'avenir des collections

Maintenir une politique volontariste de restauration des patrimoines



*Collecte d'archives publiques sur le terrain et rangement en magasin aux Archives*

Le Département est un maillon essentiel dans la chaîne de protection et de transmission des patrimoines à nos contemporains et aux générations futures : propriétaire ou gestionnaire de collections, il est aussi un partenaire financier et technique pour la sauvegarde et la restauration du patrimoine public et privé. Il importe de réaffirmer et de faire mieux connaître son rôle de chef de file ou de partenaire dans la protection, la transmission et la restauration du patrimoine.

## **1.1 Constituer des collections pour aujourd'hui et pour demain**

A travers ses établissements patrimoniaux, le Département est propriétaire ou gestionnaire de collections patrimoniales inestimables, qu'il convient de continuer à enrichir pour entretenir la dynamique des établissements. Les politiques d'enrichissement, à titre gratuit ou onéreux, doivent être réinterrogées, adaptées aux évolutions de l'environnement technique et social, formalisées, et être mises en œuvre de façon plus active, dans le cadre d'une relation renouvelée avec les partenaires.

### ***1.1.1 Revisiter et formaliser les politiques de constitution des collections départementales***

La constitution des collections de chaque établissement patrimonial obéit à une logique qui lui est propre. Ainsi, chaque musée départemental a constitué et enrichi ses collections en fonction de son propre projet culturel. Aux Archives départementales, les prescriptions nationales déterminent environ les  $\frac{3}{4}$  des entrées. Mais les fonds privés, iconographiques, audiovisuel et la bibliothèque historique relèvent de l'initiative propre de la structure.

Afin de garantir la stabilité des orientations, de communiquer plus facilement avec les partenaires et les détenteurs, de mener une collecte active et plus maîtrisée, il importe de formaliser les politiques de collecte et d'acquisition de chaque établissement, comme ce fut fait pour le musée de Sées.

Définir, écrire et faire connaître les critères à partir desquels des documents, objets, œuvres, seront évalués pour déterminer leur incorporation aux collections départementales est une obligation réglementaire (pour les Musées de France). C'est aussi un chemin nécessaire à l'appropriation des enjeux de chaque établissement par les communautés qui l'entourent.

La formalisation de la politique documentaire de la bibliothèque historique des Archives permettra la réévaluation des collections imprimées déjà constituées.

### ***1.1.2 Refonder les pratiques de collecte et la relation avec les services producteurs***

Les équipes de collecte sont encore trop souvent engagées dans la rédaction des bordereaux et la préparation matérielle des versements, qui devraient être réalisés par les producteurs. Il convient de recentrer leur travail sur l'évaluation préalable, le contrôle des versements préparés par les services producteurs et la documentation pérenne des choix effectués.

Une évaluation plus précise des archives candidates à la collecte, pour identifier les archives essentielles, dépendra largement de notre capacité à appréhender la production documentaire de chaque administration dans sa globalité, qu'il s'agisse de dossiers papier ou de données numériques. L'évolution de la façon de penser les archives par les archivistes et les agents publics est en cela un enjeu majeur.

Une meilleure évaluation des archives passera en outre par une meilleure prise en compte des fonds déjà entrés et une appropriation plus large du cadre méthodologique national pour l'évaluation, la sélection et l'échantillonnage des archives publiques.

Il conviendra par ailleurs de recueillir et d'organiser la gestion de la documentation du contexte de production des archives et des sélections effectuées par les archivistes. Cette exigence de traçabilité des choix effectués sur les fonds entrants sera complétée par la mise en ordre

progressive de l'historique de la collecte des archives du secteur concerné, qui nourrira en retour la réflexion sur la sélection des données.

La coordination des pratiques de collecte d'archives publiques sera renforcée avec les autres services d'Archives départementales de Normandie.

La redéfinition de la relation avec les services producteurs doit se traduire par :

- la formalisation de notre niveau d'exigence en matière d'organisation et de description de l'information à archiver,
- la structuration d'un réseau de correspondants archives et leur formation aux procédures d'archivage,
- la conditionnalité (l'assujettissement) des autorisations d'élimination au versement simultané des archives pertinentes produites dans le cadre d'une même politique publique.

La pertinence et, le cas échéant, la généralisation de la contractualisation des relations avec les services versants seront explorées.

### ***1.1.3 Relever le défi de la gouvernance des données et de l'archivage électronique***

Le développement de l'administration électronique va entraîner dans les prochaines années une évolution majeure dans la collecte des archives, avec le basculement des données essentielles, encore majoritairement papier, sous une forme nativement numérique. Les processus et outils de collecte et de conservation doivent s'adapter à cette rupture technologique, alors même que le volume et les problématiques de la collecte du papier ne vont pas diminuer dans la prochaine décennie.

Le Département de l'Orne est doté d'un système d'archivage électronique (SAE) depuis 2017. Mais la définition et la mise en œuvre d'une politique maîtrisée de collecte et de conservation des archives numériques va nécessiter un élargissement conséquent du champ de l'archiviste et un investissement humain lourd. Le Département, à travers les Archives départementales, devra donc, pour relever ce défi :

- accroître le niveau d'expertise et d'engagement de ses équipes dans le champ de l'archivage électronique ;
- assurer la sensibilisation des services producteurs au cadre juridique et technique qui s'impose à eux en matière d'archivage électronique, afin de garantir la qualité des données à archiver ;
- assurer une meilleure gouvernance de ses propres données papier et numériques, en rationalisant la gestion des flux d'archives courantes et intermédiaires. Cette politique devra être articulée avec les obligations du Règlement général pour la protection des données et sa politique en matière d'Open Data ;
- renforcer la sécurité de l'architecture technique du SAE, en explorant notamment les possibilités de mutualisation de stockages redondants délocalisés avec les départements voisins ;
- assurer la collecte et la gestion des archives électroniques qui lui incombent (services déconcentrés de l'Etat, services du Département, des tribunaux, des établissements publics départementaux et locaux, etc.) ;

- aider les collectivités à faire face à leurs obligations, soit en coordonnant une solution mutualisée, soit en les accompagnant dans la mise en place de solutions mutualisées à l'échelle locale.

### ***1.1.4 Mettre en œuvre des axes de collecte spécifiques***

En matière d'archives publiques, outre l'accueil des versements proposés par les administrations, qui devront s'insérer dans un calendrier défini conjointement, une collecte active sera engagée notamment dans le domaine de l'éducation et dans le secteur social. La collecte des archives des communes de moins de 2 000 habitants, réalisée pour la période antérieure à 1890 environ, sera étendue aux archives produites jusqu'aux années 1960. Le programme de collecte sera établi après qu'une politique d'accompagnement des collectivités à la gestion de leurs archives aura été proposée à l'assemblée départementale.

Le programme de collecte des archives publiques devra pouvoir s'adapter aux besoins des services ou collectivités qui se restructurent ou déménagent dans un calendrier contraint.

Une cartographie des institutions et services publics n'ayant pas eu de relation avec les Archives départementales depuis plus de 10 ans sera réalisée, afin d'identifier des priorités de collecte et nourrir un programme pluriannuel de visite.

Une démarche active de collecte des archives privées, indispensables à la constitution d'un matériau historique pertinent, sera menée notamment dans les domaines économique (agriculture, industrie, artisanat), politique et social. Elle devra s'adapter à l'évolution de la nature et des supports de l'information.

On tendra à identifier des cibles de collecte et à les accompagner dans la constitution de leurs archives, afin de garantir leur « archivabilité » à moyenne échéance<sup>1</sup>.

## **1.2 Assurer la conservation et la sécurité du patrimoine départemental**

### ***1.2.1 Garantir la sécurité quotidienne des collections***

La sécurité des collections dépend de nombreux paramètres humains et techniques qui interagissent. Les procédures, souvent informelles, qui les régissent ont été stratifiées au fil des nécessités. Elles doivent être remises à plat et reconstruites selon une approche systématique, pour l'ensemble des établissements patrimoniaux du Département. La DAPC assurera la maîtrise d'ouvrage de cet objectif pour les collections dont elle a directement la charge et accompagnera les équipes de l'Ecomusée et du Mémorial dans la redéfinition de leurs propres procédures.

La redéfinition des procédures de sécurité portera en premier lieu sur les locaux : le contrôle des accès pour les gestionnaires, les autres agents de la collectivité, les intervenants extérieurs, les procédures de maintenance des équipements ; les conditions d'exercice d'activités à risques dans les locaux ; les procédures de traitement des alertes ; les conditions d'utilisation des locaux spécifiques, telle la chambre forte des archives.

Le renforcement de la sécurité des collections et des personnes qui en ont la charge passe également par la définition de procédures de suivi de l'état sanitaire des collections présentes ou entrantes. Devront être systématisés :

---

<sup>1</sup> Les archives privées sont trop souvent collectées en désordre après le décès ou la liquidation de leur producteur.

- le contrôle visuel et par échantillonnage pour détection des infestations biologiques et fongiques,
- l'identification des supports chimiquement instables et pouvant être dangereux,
- la surveillance des supports connus pour leur grande vulnérabilité,
- les procédures d'alerte et de suivi des ensembles posant problème,
- la formation des agents,
- la mise en œuvre du vademecum national pour le traitement du risque amiante dans les archives.

Selon le diagnostic posé, les contrôles sanitaires pourront déboucher sur des opérations de désinfection, conditionnement ou reconditionnement, restauration et numérisation.

### ***1.2.2 Se préparer aux situations d'urgence***

L'organisation de la réponse aux situations d'urgence (anticipation ou suite d'un sinistre) passe par l'élaboration et la maintenance d'un plan d'urgence pour l'ensemble des établissements patrimoniaux du Département.

Après la mise à jour du plan d'urgence des Archives départementales, l'équipe de la DAPC élaborera le plan d'urgence du Musée départemental d'art religieux et accompagnera les équipes de l'Ecomusée du Perche et du Mémorial de Montormel dans la rédaction de leur propre plan d'urgence, dans une logique de mutualisation de procédures et de moyens d'intervention.

La réflexion sur la mutualisation des informations utiles, des moyens humains et matériels et de la formation des agents, sera élargie à l'échelle régionale, dans le cadre du GASP (groupement d'aide en cas de sinistre patrimonial) en cours de constitution, animé par la Fabrique de patrimoines en Normandie. Le projet de convention de mutualisation de moyens de réponse à l'urgence avec les Départements de la Mayenne et de la Sarthe sera également remis à l'étude.

On veillera également à développer une sensibilité au risque, par la programmation de formations régulières de maintien en état de veille.

### ***1.2.3 Concevoir et mettre en œuvre un programme de conditionnement des fonds***

Les collections des Archives départementales n'ont jamais fait l'objet d'un plan global de reconditionnement. Des fonds volumineux sont encore protégés par des chemises en kraft, des chemises à sangles, ou des cartons standard impropres à la conservation à long terme, de nombreux registres ne disposent d'aucune enveloppe protectrice.

Afin de protéger les collections, il est nécessaire d'engager un programme pluri-annuel de reconditionnement des fonds avec des matériels et matériaux répondant aux normes en vigueur. Ce programme prendra appui sur le diagnostic détaillé du conditionnement des fonds, en cours de réalisation.

Le priorisation prendra en compte le degré d'urgence sanitaire, l'état de classement, la demande de consultation et les projets de traitement intellectuel. Parmi les fonds à traiter figurent notamment les fonds de paroisses, d'abbayes et de juridictions d'ancien régime, les archives communales déposées.

Les opérations de reconditionnement seront menées en interne, pour les fonds nécessitant des traitements sur mesure, ou externalisées, par le recours à des prestations sur place.

Outre l'action sur le stock, les Archives départementales amélioreront le conditionnement des flux entrants en proposant des cartons adaptés aux services versants. Cette « délégation »

devra toutefois s'accompagner d'une formation des services à l'utilisation des conditionnements et d'un contrôle accru.

De même, les questions liées au conditionnement et au stockage devront être intégrées dès l'origine à la définition des protocoles de traitement des fonds par les équipes de collecte et de classement.

La mise à disposition de l'expertise et des produits de conditionnement utilisés pour les Archives départementales au profit des musées départementaux sera également renforcée.

#### ***1.2.4 Engager la réflexion sur l'aménagement de réserves et locaux de stockage pour les musées et les Archives départementales***

Les locaux de conservation des collections muséales départementales (Ecomusée du Perche, Musée départemental d'art religieux) sont saturés et impropres à la conservation. Les magasins de conservation des Archives départementales, qui répondent globalement aux exigences de conservation, seront saturés d'ici 7 à 10 ans, au rythme actuel des entrées. En effet, l'impact de la dématérialisation sur le volume d'archives papier collecté ne se fera sentir que très progressivement, sans doute pas de façon notable avant une quinzaine d'années, en raison du fait que la collecte concerne essentiellement des archives produites depuis 10 à 20 ans.

Il sera donc opportun, compte tenu des délais d'élaboration d'un projet immobilier de cette nature, de mettre à l'étude prochainement la construction d'une extension des magasins des Archives départementales. Il conviendra d'y intégrer les réserves du Musée départemental d'art religieux. La communauté urbaine et la ville d'Alençon pourraient également être intéressées par l'étude de réserves mutualisées pour les collections des établissements patrimoniaux d'Alençon, tous connaissant des problèmes de saturation ou d'inadaptation de leurs locaux de conservation.

### **1.3 Restaurer le patrimoine départemental**

Le Département consacre des moyens importants à la restauration de ses propres collections (archives, musées) et au soutien à la restauration du patrimoine immobilier et mobilier public et privé. Il convient de maintenir une action volontariste en ce domaine, source d'attractivité du territoire et de notoriété de son identité culturelle, et mieux valoriser les actions de restauration.



*La visitation, huile sur toile, avant et après restauration (commune de Saint-Gervais-les-Sablons) .*

### ***1.3.1 Définir un programme pluriannuel de restauration des fonds d'archives***

De nombreux documents conservés aux Archives départementales sont dégradés et nécessitent une restauration préalable à leur mise à disposition du public. Les interventions curatives sont indispensables dans de nombreux cas pour garantir la transmission aux générations futures.

Face à l'étendue des besoins, il convient de passer d'un empirisme relatif, qui consiste à traiter en priorité les documents nécessaires aux opérations de valorisation (exposition, publication, mise en ligne) et les fonds les plus volumineux (notariat, enregistrement), à une réelle programmation pluri-annuelle. Celle-ci prendra davantage en compte les masses à restaurer, les priorités sanitaires, les opérations de classement et de reconditionnement, les enjeux liés aux thèmes de la recherche actuelle, les demandes du public et des partenaires. Pour répondre aux attentes du public, la possibilité de restauration à la demande sera réaffirmée pour les documents incommunicables en raison de leur état.

L'affectation à l'exécution des marchés de restauration de deux personnes, formées en 2018 à la préparation des documents à restaurer, permettra une plus grande fluidité de réalisation, gage d'une gestion optimisée des budgets de restauration.

### ***1.3.2 Définir un programme pluriannuel de restauration des collections des musées départementaux***

Les collections d'œuvres appartenant au Département se répartissent entre quatre sites (Fonds départemental d'art contemporain (FDAC), Musée de Sées, Ecomusée du Perche et Mémorial de Montormel) dont trois relèvent de la tutelle de la direction des archives et du patrimoine culturel (DAPC). A ce jour, seul le Musée de Sées dispose d'un budget de restauration. De premières mutualisations ont été instaurées avec les autres musées concernant les acquisitions et les matériaux de conservation préventive. La restauration des œuvres constituera la prochaine étape de cette rationalisation coordonnée par la DAPC, porteuse des compétences métier en régie des œuvres.

Cette mutualisation nécessitera l'établissement d'un programme raisonné sur plusieurs exercices, et l'affectation d'une enveloppe budgétaire spécifique en investissement.

- Musée de Sées : l'état sanitaire des collections est globalement satisfaisant concernant la peinture, la sculpture et le métal. La restauration des pièces textiles devra être programmée.
- Ecomusée du Perche : l'état sanitaire des collections en réserve est médiocre, d'autant que l'inadaptation des locaux en rend une partie très difficilement accessible. Un programme d'opérations urgentes devra être envisagé.
- Mémorial de Montormel : quelques restaurations ponctuelles pourront être effectuées dès lors que la question du statut des collections et de leurs conditions de conservation aura pu être éclaircie.

Par ailleurs, la DAPC mettra par ailleurs ses compétences au service du FDAC en tant que de besoin pour le suivi scientifique et technique des restaurations qui seraient nécessaires.

### ***1.3.3 Maintenir une politique volontariste de subvention à la restauration du patrimoine architectural et mobilier***

La politique de subventions à la restauration du patrimoine architectural et mobilier conduite par le Département s'avère efficiente. Elle a été complétée par la signature récente d'un protocole avec la DRAC et les 4 autres départements normands actant la création d'un fonds incitatif et partenarial pour les monuments historiques situés dans les petites communes.

A la faveur de ce protocole, les crédits dédiés à notre politique ont été portés à 1 € par habitant et par an, formule simple et imagée permettant une communication claire. Il importe de maintenir cette politique, utile à l'économie et au rayonnement de notre territoire, et d'en faire mieux connaître les critères et modalités d'attribution.

L'accent devra être mis sur la dématérialisation des procédures en préalable à la création éventuelle d'une plate-forme de dépôt des dossiers mutualisée avec la DRAC et la Fondation du patrimoine.

Il s'agira également de valoriser cette action, en établissant et diffusant en ligne un bilan annuel illustré des restaurations achevées, et en intégrant les édifices et objets restaurés dans des supports pédagogiques ou de médiation chaque fois que le sujet s'y prêtera.

## 2 Assurer la mise à disposition des sources et les partager au monde entier

### Éléments clés

Dynamiser le classement des collections

Adopter un référentiel commun de description documentaire des fonds et collections

Rendre accessible en ligne l'ensemble des instruments de recherche

Diffuser l'histoire et les patrimoines par une politique de numérisation ambitieuse

Intégrer les ressources ornaises aux bases de données nationales et internationales



*La salle de lecture des Archives départementales*

Un des objectifs majeurs des missions de la Direction est de rendre accessibles à tous les ressources collectées et les inventaires réalisés. L'évolution des moyens de diffusion, la numérisation et la dématérialisation, le développement d'internet permettent désormais un partage de connaissances à grande échelle. La visibilité des ressources sur internet constitue une nécessité impérieuse. Pour parvenir à cette fin, il convient de remplir les étapes et conditions préalables de classement, de normalisation et de mise en ligne.

## **2.1 Des collections à classer pour les rendre accessibles**

### ***2.1.1 Mettre en œuvre un programme de classement des fonds***

Le classement et la réalisation de l'inventaire des fonds est l'activité essentielle des Archives départementales. Depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle plusieurs centaines d'instruments de recherche ont ainsi été constitués. En 2018, pour un métrage total conservé de 23,1 km linéaires, 10,7 km ont fait l'objet d'un classement définitif, 9,7 km ne bénéficient que d'un instrument de recherche provisoire, sans être forcément classés. Enfin, près de 2 km d'archives restent sans aucun instrument de recherche, donc inaccessibles aux utilisateurs.

Chaque année, environ 400 mètres linéaires d'archives viennent s'ajouter, accompagnées pour la plupart de bordereaux ne constituant qu'un instrument de recherche provisoire.

La recherche d'informations pour le public dans les fonds non inventoriés, la facilitation de l'accès aux fonds dotés d'un instrument de recherche provisoire, représentent pour l'équipe une perte de temps considérable qu'un inventaire en bonne et due forme nous épargnerait.

Il importe donc, pour satisfaire aux exigences réglementaires et pour autonomiser les utilisateurs, de dynamiser les opérations de classement. Après réalisation d'un état de l'accessibilité des fonds, un programme de classement sera élaboré, portant notamment sur les fonds les plus sollicités (cadastre, tribunaux, communes). Il devra décliner les chantiers de longue haleine en objectifs mesurés et mesurables. Il intégrera, par souci de réalisme, une souplesse d'application pour tenir compte des glissements de calendrier imposés par des traitements urgents et imprévus. Sa mise en œuvre fera une plus grande place aux chantiers collectifs.

### ***2.1.2 Sécuriser et fluidifier l'accès aux documents contemporains***

Parmi toutes les sources disponibles au sein de la DAPC, les fonds postérieurs à 1940 occupent une place significative, en volume (36% des fonds) comme en richesse de contenus. Ils restent toutefois encore trop méconnus, car difficiles d'accès en raison de leur structure et de l'hétérogénéité et de la fragmentation des instruments de recherche qui les décrivent.

Dans l'attente du classement normalisé de ces fonds, qui représente plusieurs décennies de travail, il convient d'en faciliter l'accès avec les instruments de recherche existants, tout en garantissant la confidentialité des informations protégées par la loi. Ces opérations doivent également être l'occasion de sanctuariser les informations relatives aux modalités de tri et de sélection qui ont présidé à la collecte de ces fonds.

L'état des versements par producteur sera donc mis à jour, puis seront définies les modalités et le calendrier de son intégration et de sa maintenance dans le système d'information archivistique (SIA).

L'intégration au SIA des données descriptives détaillées sera réalisée soit par ventilation dans un plan de classement normalisé, lorsque la qualité des instruments de recherche le permettra, soit en maintenant la structure initiale par versement, sans structuration générale.

Enfin, pour que ces fonds soient consultables de façon fluide, sans risque d'atteinte aux intérêts protégés par la loi, il convient d'achever le récolement informatique et d'ajuster le régime de communicabilité de chaque cote constituant le stock.

### ***2.1.3 Renforcer les moyens mis en œuvre pour l'inventaire et le classement***

L'avancement des travaux de classement et d'inventaire nécessaires à la mise à disposition des fonds est déterminé exclusivement par les moyens humains qui leur sont consacrés.

Aujourd'hui, la nécessité de répondre aux urgences et aux pressions externes relègue souvent le classement au rang de variable d'ajustement de l'emploi du temps.

En fonction des effectifs actuels, il convient d'optimiser les forces disponibles, par une hausse du niveau de compétence des agents par la formation continue et le recrutement de profils adaptés (à l'occasion de départs), ainsi que par des redéploiements.

Toutefois, les moyens humains de la DAPC ne suffiront pas à traiter les entrées de documents et à résorber le passif. L'accueil plus régulier de stagiaires de masters en spécialité archives (stages de 3 à 4 mois) permettrait de dynamiser le travail de classement pour un coût RH très limité.

L'expérience des années passées a montré l'apport appréciable de bénévoles dans le classement des archives, privées notamment. Même s'il n'est pas souhaitable de développer fortement cette contribution, elle gagnerait à être accompagnée par une formation et à être encadrée par une convention type garantissant la visibilité, la sécurité juridique et les conditions d'exécution de cette collaboration.

L'externalisation de travaux de classement par prestations sur site sera expérimentée sur des fonds de natures différentes (fonds anciens, fonds sériels) avant d'être le cas échéant inscrite dans la durée par un marché de prestation de service pluri-annuel.

## **2.2 Normaliser les instruments de recherches et bases de données**

### ***2.2.1 Construire un référentiel commun de description documentaire adapté aux exigences internationales***

Le constat de l'inégale qualité des instruments de recherches existants, sur la forme comme sur le fond, et de leur obsolescence par rapport à l'évolution des standards d'échange de l'information, rend impératif un travail d'adaptation des pratiques et du stock. Il convient d'une part d'améliorer les inventaires existants pour les intégrer dans le système d'information archivistique, d'autre part de garantir la conformité des nouveaux inventaires aux normes internationales et aux usages du public.

L'élaboration d'un référentiel commun de description documentaire est la condition impérative de cette évolution. Ce référentiel, gage de rigueur et d'homogénéité, devra imprégner tous les contributeurs de la description archivistique, agents de la direction, stagiaires, contributeurs bénévoles mais aussi services versants qui préparent les bordereaux de versement. Il constituera une part essentielle du référentiel des pratiques professionnelles (objectif n°).

Le référentiel devra *in fine* contenir une description des processus communs et les déclinaisons spécifiques à chaque type de document.

La définition de la politique d'indexation des fonds, actuellement inexistante, constituera un objectif majeur de ce projet.

### ***2.2.2 Etablir un programme de retraitement et de conversion des instruments de recherche existants***

La mise à disposition des inventaires sur internet est désormais le niveau de service standard attendu des utilisateurs. Au sein d'une information mondialisée, la visibilité des fonds gérés par le Département exige une normalisation et une structuration très poussées des inventaires, point d'accès incontournable aux sources elles-mêmes.

Or, sur les centaines d'inventaires réalisés depuis la fin du XIXe siècle, une large part a été établie selon des normes désormais obsolètes. D'autres, plus récents, nécessitent malgré tout des traitements informatiques fastidieux.

Le retraitement des inventaires est donc une étape nécessaire à leur intégration dans notre SIA puis à leur diffusion. Un programme de retraitement et/ou de conversion des instruments de recherche existants doit donc être défini à brève échéance. Pourront être programmés en premier lieu les instruments de recherche décrivant des fonds sériels, structurés, représentant des ensembles volumineux, qui ne feront l'objet que de correctifs de forme (notaires, communes, hypothèques, etc.), ainsi que les états des fonds thématiques, qui facilitent les repérages de sources, ou encore les inventaires de séries modernes.

La mise en œuvre des retraitements de la description sera assurée sur la base du référentiel de description documentaire à constituer.

### ***2.2.3 Assurer la pérennité et l'interopérabilité des bases de données patrimoniales***

Aujourd'hui, le Département administre deux bases de données patrimoniales : le système d'informations archivistiques Gaïa et la base d'inventaire des objets d'art, tandis que l'inventaire informatisé des collections du Musée d'art religieux et de l'Ecomusée du Perche est intégré à la base régionale Flora, administrée par le réseau des musées de Normandie.

Le Département a également hérité des bases constituées à partir des sources ornaïses par le Programme de recherche sur l'émigration française en Nouvelle France (PRÉFEN). L'inventaire des collections archéologiques conservées au Centre de conservation et d'étude du mobilier archéologique de l'Orne, géré dans un environnement technique sommaire, doit également être pris en considération. Ces bases ont vocation à être mises à disposition sur internet.

Si la pérennité de Gaïa et de Flora semble assurée à moyen terme par leur modèle économique et technique, il convient en revanche d'assurer rapidement la migration des contenus de la base Objets d'art (base File maker) et des bases du PRÉFEN vers des outils viables. La migration des bases du PRÉFEN nécessitera d'importants développements et un travail de correction des données.

Le concept de système d'information de géographie historique normande, SIG permettant de visualiser l'emprise et l'évolution des circonscriptions administratives, judiciaires, politiques, féodales et religieuses, depuis le moyen âge, fera l'objet d'une étude de faisabilité, en partenariat avec les universités normandes et les autres départements, et en lien avec le référent SIG de notre collectivité, avant un éventuel développement.

## **2.3 Renforcer la visibilité des ressources sur internet**

### ***2.3.1 Mettre en ligne la totalité des instruments de recherche***

Actuellement, seuls les inventaires des fonds d'archives numérisés, qui ne représentent que 3 % des collections, sont accessibles en ligne.

La mise en service d'un nouveau site internet et d'un nouveau moteur de recherche pour Gaïa à l'été 2019, plus ergonomique, rend plus que jamais pertinente l'ouverture rapide de la base de données sur internet. Les premiers mois de l'année 2019 auront donc été consacrés en partie à la vérification des inventaires intégrés au fil de l'eau dans Gaïa ces dernières années et à l'import des instruments de recherche représentant des ensembles volumineux, afin de disposer d'un stock conséquent de données pour l'ouverture large de la base dans l'été (archives notariales, archives communales, bibliothèque, etc.). Les inventaires qui ne pourront être intégrés dans Gaïa seront réunis pour être proposés en ligne au format PDF.

La co-existence, certes imparfaite, de ces deux modes d'accès va permettre d'effectuer des recherches en ligne sur l'ensemble des inventaires disponibles, en croisant différents modes d'interrogation : accès cartographique, accès hiérarchique, état des fonds, recherche plein texte. Le signalement de nouveaux inventaires sera assuré par la suite à travers les pages d'actualité et la page Facebook de la direction.

La mise en ligne du catalogue de la bibliothèque et de l'inventaire des fonds iconographiques sera l'occasion de communiquer plus spécifiquement sur ces ressources très méconnues.

Cette mise en ligne attendue engendrera par contrecoup une demande accrue de reproduction et d'envoi de copies de documents.

### ***2.3.2 Enrichir l'offre de ressources numérisées en ligne***

Depuis les premières numérisations de documents patrimoniaux en 1999, 3,8 millions de fichiers numériques ont été produits (doubles pages principalement).

Le site internet de la DAPC propose actuellement la consultation de près de six millions de pages (état civil, listes nominatives, registres matricules, etc.), soit environ 85% des images produites. La mise en ligne des 15% restants et la fluidification des étapes de préparation, de suivi de production et de mise en ligne pour les campagnes futures constituent une priorité.

Les fonds les plus sollicités par la recherche généalogique et les plus simples à traiter ayant été numérisés dans les deux dernières décennies, une nouvelle politique de numérisation peut être construite. Elle devra continuer à assumer sa vocation de préservation des fonds les plus fragiles tout en tenant compte de la demande sociale. Elle pourra, pour une part, servir une politique de notoriété de l'histoire et des patrimoines ornaïens par la mise en avant de ressources prestigieuses ou de contenus à forte valeur ajoutée. La constitution d'une bibliothèque numérique de référence de l'Orne, destinée à renforcer la visibilité de l'histoire ornaïse dans le récit normand, sera mise à l'étude, dans le cadre d'un partenariat bilatéral avec la BNF, avec l'aide des bibliothèques du réseau départemental.

Le programme pluriannuel de numérisation à construire fera appel à des partenariats locaux (collectivités locales et services d'archives municipaux et communautaires pour la numérisation des registres de délibérations, bibliothèques du réseau pour la presse ou les ouvrages imprimés) ou nationaux (Archives de France, Bibliothèque nationale), afin de garantir la cohérence des contenus et le partage des charges.

La mise en service d'un module d'indexation participative des fonds numérisés d'ici 2021 permettra d'associer les internautes à l'enrichissement des données mises en ligne.

Outre l'offre d'ensembles numérisés « bruts », le nouveau site internet de la DAPC proposera des contenus éditorialisés à vocation pédagogique (expositions virtuelles, recueils de documents commentés, dossiers thématiques) constitués à partir des ressources patrimoniales de l'Orne.

Le Département doit aussi envisager d'être l'intégrateur et l'hébergeur de bases de données documentaires constituées par des tiers qui enrichiraient les ressources patrimoniales de l'Orne ou serviraient leur notoriété. On s'interrogera donc sur l'opportunité d'offrir aux auteurs un support d'édition en ligne de leurs travaux de recherche sur l'histoire et les patrimoines de l'Orne, si ceux-ci ne peuvent, pour des raisons économiques ou techniques, être édités sous une forme traditionnelle ou s'ils méritent une diffusion plus large sur internet (à l'exemple du dictionnaire étymologique des noms de communes de l'Orne).

Si les données d'inventaire concernant les œuvres du Musée départemental d'art religieux de Sées sont accessibles en ligne sur Muséobase, la richesse des collections et du discours qu'elles portent, reconnue au niveau national par le Service des musées de France, mérite,

en l'absence de projet réaliste d'aménagement du site, une diffusion beaucoup plus large. Un musée virtuel, dont la réalisation se déploierait sur trois exercices, est envisagé dans le cadre de l'étude en cours sur la politique muséale du Département.

### ***2.3.3 Garantir la visibilité de nos données à l'échelle internationale via les bases de données institutionnelles***

La visibilité maximale des données patrimoniales gérées par le Département passe par le référencement des inventaires dans les portails nationaux et internationaux et leur indexation par les moteurs généralistes, qui renverront ensuite à notre site internet ou à la consultation sur place en salle de lecture.

Des conventions de partenariat ont été signées en 2018 pour la diffusion des inventaires d'archives avec le portail *Francearchives*, administré par le ministère de la Culture, et avec le portail culturel européen *Europeana*. Les premiers inventaires de l'Orne seront visibles en 2019 sur ces portails. Les données relatives aux poilus ornais ont été intégrées au Grand mémorial des combattants de la première guerre mondiale en 2018. Le catalogue de la bibliothèque historique des Archives fera l'objet d'une convention avec la Bibliothèque nationale pour intégration dans le *Catalogue collectif français* (CCFR) et le *Catalogue collectif des bibliothèques de l'enseignement supérieur* (SUDOC). La base de données constituée par les Archives départementales sur les herbiers ornais sera intégrée à la base nationale *erecolnat* administrée par le Museum national d'histoire naturelle.

Les données relatives aux objets protégés au titre des Monuments historiques ont été intégrées à la base Palissy du ministère de la Culture. Le versement des images associées est programmé à court terme. Une solution propre ou mutualisée sera recherchée pour la diffusion des données et images relatives aux objets non protégés.

Les collections d'objets appartenant au Département (FDAC, Musée de Sées, Mémorial de Montormel, Ecomusée du Perche) seront toutes accessibles à moyen terme sur le Portail des collections des musées de Normandie, actuellement en construction au sein du Réseau des musées.

### 3 Faire vivre la Maison de l'histoire et des patrimoines de l'Orne

#### Éléments clés

Inviter le Ornaïs à s'approprier et à enrichir leur patrimoine commun

Conquérir et fidéliser de nouveaux publics

Renforcer l'accompagnement et le soutien à la recherche

Développer et diversifier l'offre culturelle et éducative

Accroître la diffusion des productions de la DAPC



*Une classe primaire en atelier pédagogique aux Archives départementales avec le service éducatif*

Le patrimoine contribue de façon déterminante à l'identité des territoires, des individus et des communautés humaines. Les politiques départementales ont vocation à renforcer la notoriété de l'histoire et du patrimoine de l'Orne et à enrichir le capital social et culturel, individuel et collectif, des Ornaïs. Cette ambition passe en premier lieu par une réponse adaptée aux demandes individuelles, par la dynamisation de la programmation culturelle, le renforcement de l'offre éducative et de médiation, par le soutien à la recherche. Le renforcement des liens avec les publics doit aussi être le moyen de faire des Ornaïs des acteurs plus impliqués dans la connaissance et la valorisation des patrimoines ornaïs.

### **3.1 Accueillir le public et l'accompagner dans ses recherches**

La mise à disposition de ressources plus nombreuses, le développement des usages de loisir des archives, entraînent un élargissement des publics des archives, qui sont de moins en moins formés à leur utilisation. La fracture numérique et les méandres de l'administration amènent également aux archives des usagers déboussolés en recherche de leurs droits. Le nombre de ces sollicitations s'est fortement accru avec la réduction des délais de conservation des archives dans les services avant transfert aux Archives.

Il importe de garantir au demandeur, quel qu'il soit, de quelque nature que soit sa demande, un accueil de qualité et une réponse adaptée à sa situation, tout en améliorant l'efficacité des moyens humains affectés à son orientation.

#### ***3.1.1 Améliorer la qualité de l'accueil***

L'amélioration de la qualité de l'accueil passe en premier lieu par la mise à disposition d'une information générale actualisée facilement accessible. L'édition d'un nouveau dépliant pour les Archives départementales et la mise en ligne du nouveau site internet de la DAPC en 2019, adapté à tous types de supports de lecture, offriront une information à jour sur les missions, les ressources disponibles, les modalités d'accès, les services proposés. Des supports de communication spécifiques à certaines politiques patrimoniales compléteront le dispositif d'information des usagers.

Le traitement des demandes d'informations faites sur place, par téléphone ou par correspondance papier ou mail doit aussi être normalisé et fluidifié. Une attention particulière sera accordée à la qualité de l'écoute et de la compréhension du besoin. La normalisation des pratiques passe par la formation des agents placés au contact du public à l'accueil, à l'écoute, à la connaissance des processus de traitement des recherches et à l'identification des interlocuteurs appropriés.

Les demandes par correspondance nécessitant un temps de recherche feront l'objet d'un accusé de réception indiquant un délai de réponse maximum.

On veillera en outre à proposer des dispositifs d'aide aux handicaps, et en particulier au handicap visuel, par la mise en place d'un outil de consultation spécifique en salle de lecture.

#### ***3.1.2 Améliorer la réponse aux besoins spécifiques***

Face à une grande diversité de sources et de sollicitations, le service a l'obligation d'offrir une réponse adaptée à chacun, énumérant les ressources à explorer et la méthode de recherche appropriée.

Les réponses d'orientation à des types de recherches récurrents feront l'objet d'un enregistrement et d'une mise à la disposition de toute l'équipe. Ce « réservoir » de solutions permettra de gagner en qualité et en rapidité de réponse, notamment pour les demandes formulées en salle de lecture. Certaines serviront de base à des fiches de recherches thématiques.

Les réponses à des recherches complexes ou étendues ne pouvant être données en temps réel, l'offre d'un service d'entretien spécifique, sur rendez-vous, sera maintenue. Elle permettra au demandeur de disposer d'un accompagnement personnalisé. Cette offre continuera d'être proposée systématiquement aux étudiants.

Enfin, une attention renforcée sera portée aux conditions d'accueil des personnes dont l'objet de recherche les amène à parler de sujets très personnels. L'usage du bureau vitré, adapté aux échanges confidentiels, sera proposé systématiquement pour l'exposé de sujets délicats. L'augmentation massive des demandes portant sur les sources hypothécaires, de l'enregistrement, le droit des sols et de l'environnement, formulées par les notaires, géomètres, cabinets d'études et généalogistes professionnels, résulte d'un transfert de charge non compensé<sup>2</sup>. Le niveau de réponse à ces demandes fera l'objet d'un ajustement au plus près des obligations réglementaires.

### ***3.1.3 Renforcer l'accompagnement à la recherche***

La DAPC poursuivra la mise à disposition de fiches thématiques de recherche et de guides méthodologiques. Les guides déjà disponibles seront mis en ligne prochainement sur le nouveau site internet. Leur utilisation en salle de lecture sera également facilitée. L'offre sera complétée pour répondre aux demandes récurrentes et pour faciliter l'utilisation de fonds qu'on souhaitera promouvoir (généalogie, seconde guerre mondiale, fonds judiciaires, histoire des édifices communaux, cadastre, etc.).

De même seront maintenus les cours de paléographie, pour l'apprentissage de la lecture des écritures anciennes, ainsi que les ateliers d'initiation à la recherche dont les thèmes seront renouvelés pour tenir compte de l'actualité. La délocalisation d'un atelier supplémentaire, outre celui qui se tient à l'Ecomusée du Perche, sera expérimentée.

Un service de numérisation à la demande permettra aux chercheurs qui auront anticipé leurs besoins de commander la copie numérique des sources utiles à leurs travaux.

## **3.2 Enrichir l'offre culturelle, la politique éducative, le savoir commun**

### ***3.2.1 Programmer une politique culturelle renouvelée***

Si l'histoire et les patrimoines ornaux doivent rester le thème principal des activités culturelles proposées, il convient, pour en enrichir la perception, de concevoir les projets en y intégrant toute forme d'expression culturelle, tout support de médiation à même d'en révéler à la fois le sens et la dimension sensible. L'offre culturelle patrimoniale doit, comme dans le domaine de la « culture vivante », favoriser l'émotion, l'expérience sensible, la rencontre, contribuer à la compréhension du monde dans lequel on vit. Elle doit aussi viser le partage de la connaissance.

La programmation à construire devra privilégier le décroisement patrimoine / culture vivante, la transdisciplinarité, le mélange des formes d'expression, des niveaux de lecture, les thèmes susceptibles de motiver des co-productions avec les acteurs culturels.

Les thèmes abordés seront déterminés en fonction de l'actualité (commémorations notamment), des opportunités de partenariats locaux, de la vie propre des établissements (nouvelles acquisitions, fonds mis à disposition, etc.). Les thèmes présentant un intérêt majeur pour l'image et la notoriété de l'Orne, ceux en rapport avec les autres missions exercées par

---

<sup>2</sup> La réduction des délais de communicabilité de certains types de documents (enregistrement, hypothèques notamment) s'est traduite par le versement anticipé des documents, alors même que la durée d'utilité administrative n'était pas échue : ces documents font l'objet de nombreuses demandes de copies.

le Département seront privilégiés. Les sites et monuments appartenant au Département feront l'objet d'une attention particulière.

En outre, on veillera à inclure régulièrement dans la programmation des manifestations proposant un regard rétrospectif, un éclairage historique sur les aspirations ou débats sociétaux du moment.

Les expositions temporaires, en particulier, devront être accompagnées d'un programme d'animation à même d'assurer la meilleure appropriation possible du sujet.

L'élaboration d'une trame flottante de thématiques envisagées, à l'horizon de 4 ans, permettra la constitution d'une base de travail et la recherche de partenariats.

Une coordination de la programmation sera mise en place avec les autres services culturels de la collectivité : direction de l'action culturelle, de la lecture publique et de l'innovation territoriale, musées départementaux. La recherche de co-productions sera tournée prioritairement vers ces structures, ainsi que vers les autres institutions de l'Orne ou, à l'instar des manifestations *1000 ans de Normandie* et *Beauté divine*, avec les institutions régionales et des départements voisins.

La DAPC proposera des supports et outils de valorisation des sites et monuments départementaux gérés par d'autres services.

Le Département continuera de promouvoir l'utilisation des objets patrimoniaux dont il a la charge dans les projets culturels développés par les institutions et collectivités, afin que ces biens communs irriguent davantage la vie culturelle locale.

La programmation des expositions et manifestations de la DAPC pour l'année n+1 sera déterminée conjointement avec la programmation de l'Hôtel du Département et sera soumise au même comité technique. Le calendrier de programmation et de communication sera calqué sur celui mis en place pour Rezzo61 et le FDAC, pour permettre une mise en communication conjointe pour l'ensemble de la saison.

### ***3.2.2 Assurer la meilleure diffusion des productions***

Les contenus culturels créés par la DAPC à partir d'un important travail scientifique et de médiation ne reçoivent pas toujours l'audience espérée. Il convient de remédier à cette situation.

La programmation par saison (cf supra) permettra d'anticiper la promotion des manifestations et de les inclure dans le plan de communication des activités culturelles du Département. La communication en direction des supports et médias spécifiques sera renforcée.

Variation des angles proposés au public pour aborder les thèmes choisis, devrait permettre en outre de toucher des publics nouveaux.

Enfin, pour élargir le champ d'action et atteindre un public peu mobile ou éloigné des services, on veillera à renforcer les actions hors les murs. Cet objectif passe par la diffusion d'un choix plus large d'expositions itinérantes et la co-production de manifestations avec les acteurs culturels locaux, en particulier les bibliothèques du réseau, les services d'archives et les musées.

Rentabiliser l'investissement humain passe enfin par la pérennisation des productions : la seconde vie des expositions devra être programmée dès la création, par leur intégration dans le centre de ressources en ligne, et par leur déclinaison en itinérance.

### ***3.2.3 Renforcer la médiation et l'offre éducative et culturelle***

La fréquentation et la compréhension des œuvres patrimoniales et des archives contribuent à l'enrichissement individuel tout au long de la vie. La vocation éducative du patrimoine est une évidence : les archives sont le matériau principal de l'histoire, matière d'enseignement obligatoire, à laquelle contribuent aussi les objets patrimoniaux. Ces archives peuvent contribuer activement à l'éducation morale et civique. Par ailleurs, l'éveil aux pratiques artistiques prend également appui sur les œuvres patrimoniales.

Cette vocation pédagogique a justifié la création en 1964 d'un service éducatif. Celui-ci fonctionne dans le cadre d'une convention avec l'Education nationale, qui affecte deux professeurs relais (soit 16 heures effectives) à l'élaboration d'outils pédagogiques, à l'accompagnement des enseignants et à l'exploitation pédagogique des ressources et productions de la DAPC.

Pour que les ressources patrimoniales dont le Département a la responsabilité directe portent pleinement leurs fruits, il convient de mettre en place une politique culturelle et de médiation adaptée à chacun des publics, scolaires, jeunes, familles, personnes âgées, publics empêchés, etc. Diverses formes pourront être testées : ateliers, livrets-jeux, rallyes, activités inter-âges, escape games, etc. La priorité sera donnée à la structuration et au renforcement de l'offre de médiation en direction du jeune public.

Pour cela, il importe que la fonction de médiation, assurée ponctuellement, au gré des sujets, par différents agents, soit professionnalisée et concentrée sur un poste spécifique.

Il conviendra d'assurer une mise en service plus rapide des productions des enseignants du service éducatif et de formaliser une offre éducative plus construite et adaptée aux pratiques des enseignants. La mise en ligne en 2019 d'un centre de ressources pédagogiques sur le patrimoine ornaï permettra de mettre à disposition une matière pédagogique directement utile aux enseignants.

Les actions de médiation au patrimoine en direction du public scolaire (archives, patrimoine écrit, architecture, histoire de l'art, archéologie, patrimoine naturel) portées par la DAPC, les musées départementaux, le CAUE, gagneront à être coordonnées et à faire l'objet d'un support de communication commun.

La candidature plus régulière aux dispositifs partenariaux soutenus par la DRAC (jumelages, projets « Mon patrimoine », etc.), engagée en 2018, contribuera à réduire la charge financière et à gagner en visibilité.

Seront également étudiés les moyens à mettre en œuvre pour favoriser la venue des scolaires dans les établissements patrimoniaux du Département, afin de leur donner l'occasion d'une rencontre directe avec les biens culturels concernés.

### ***3.2.4 Faire des Archives un « troisième lieu culturel »***

Le concept de « troisième lieu » apparu dans les années 1980<sup>3</sup>, qui rassemble tous les lieux où se rencontrer et échanger en dehors de la maison et du travail, a déjà été décliné avantageusement dans les bibliothèques. L'histoire, le patrimoine étant des ferments puissants de lien social, on expérimentera donc l'adaptation du concept de troisième lieu aux espaces d'accueil des Archives départementales.

Mixer les usages et les publics suppose un élargissement de l'offre, qu'il s'agisse de productions propres de la DAPC ou de manifestations ou réalisations accueillies. La mise à

---

<sup>3</sup> Développé dans les années 1980 par le sociologue Ray Oldenburg.

disposition des tiers de périodes d'utilisation du hall, sur des périodes annoncées un an à l'avance, favorisera cette diversification.

### **3.3 Valoriser l'histoire et le patrimoine ornais**

L'Orne, riche de patrimoines variés et d'une histoire non moins intéressante que celle des autres régions de Normandie, souffre pourtant en ces domaines, et de longue date, d'un déficit de notoriété, dû principalement à un déficit de recherche scientifique. En raison notamment de l'éloignement des centres universitaires, le nombre de recherches « académiques » portant sur le département reste très limité. Ce déficit historiographique se répercute sur les ouvrages de synthèse régionaux, se propage jusqu'aux ouvrages grand public et aux guides touristiques. Pour lutter contre cet état de fait, il est nécessaire de favoriser la recherche scientifique et sa diffusion, et de mieux promouvoir l'histoire et le patrimoine de l'Orne.

#### ***3.3.1 Renforcer le soutien à la recherche***

Le renforcement des liens avec les structures d'enseignement supérieur (universités de Caen, Le Mans et Rouen) visera notamment à rechercher des partenariats pour des programmes pluri-annuels de recherche. La convention qui lie le Département à la Maison de la recherche en sciences humaines de l'Université de Caen, pour l'accueil dans l'Orne d'étudiants de licence 3, pourrait servir de modèle et être étendue.

Le Département intervient déjà comme soutien financier aux recherches archéologiques portées par des chercheurs individuels ou dans le cadre de projets collectifs. Il sera proposé au Conseil départemental d'étendre cette politique d'aide à la recherche universitaire (masters et thèses) sur l'histoire et le patrimoine dans son ensemble. Les aides devraient favoriser les sujets de recherche à fort capital de notoriété pour le Département.

A cet effet, la DAPC soumettra chaque année aux enseignants et étudiants une liste de sujets de recherche qui auront été jugés utiles à la valorisation du département, pour lesquels elle pourra garantir un accompagnement scientifique et technique.

La DAPC continuera de contribuer à la recherche, à travers la programmation des expositions et publications. Elle explorera les conditions d'un partenariat scientifique et de diffusion avec les structures régionales de recherche que sont la Fabrique de patrimoines et le service régional de l'Inventaire.

#### ***3.3.2 Œuvrer à une diffusion plus large et renouvelée des richesses, des savoirs et des productions***

La diffusion des recherches et plus largement de la connaissance sur l'histoire et le patrimoine mérite d'être renforcée pour en assurer une meilleure visibilité, favoriser leur appropriation, contribuer à l'enrichissement culturel des territoires. Le programme d'activités de la DAPC devra donc promouvoir la présentation du résultat des recherches au plus près du terrain d'étude, sous forme de communications, conférences, journées d'études. Ces manifestations seront organisées en partenariat avec les collectivités, les associations et les établissements culturels (bibliothèques notamment).

Des journées thématiques faisant le bilan des recherches sur plusieurs années, comme celles consacrées à la recherche archéologique, seront organisées.

La publication des recherches et leur diffusion constituent également un levier de notoriété à activer. Il conviendra de poursuivre l'aide à l'édition accordée aux sociétés savantes de l'Orne pour maintenir le niveau de leurs publications, supports essentiels de la diffusion de la recherche dans le département. Une étude d'opportunité et de faisabilité sera engagée pour la mise en place d'un support d'édition numérique.

La constitution d'une bibliothèque numérique de référence, en partenariat direct avec la Bibliothèque nationale de France, et en lien avec les bibliothèques de l'Orne, sera également mise à l'étude. Celle-ci aurait vocation à assurer une plus grande visibilité aux ouvrages de référence sur l'histoire et le patrimoine de l'Orne.

La DAPC, forte de sa longue expérience, veillera à continuer à produire ou co-produire des publications de qualité scientifique sur papier ou en ligne sur des sujets divers. Une attention particulière sera notamment accordée à la publication des recherches effectuées pour les expositions. L'opportunité d'une politique éditoriale ou collection propre au Département sera mise à l'étude.

Depuis un peu plus d'un an, la DAPC est présente sur Facebook. Son audience est en augmentation constante grâce à une programmation mensuelle dynamique à laquelle une partie de l'équipe participe. Si nous pouvons encore accroître la notoriété de cette page, il est également envisageable d'utiliser d'autres réseaux sociaux (Instagram, Twitter) pour diversifier la façon de valoriser l'histoire et le patrimoine ornaï et toucher d'autres publics.

### ***3.3.3 Faire des Ornaï des contributeurs / acteurs du Patrimoine***

Une part non négligeable des publics utilisateurs des ressources patrimoniales ou de l'offre culturelle développe des pratiques collectives ou partage ses recherches et découvertes à travers les réseaux sociaux ou sites spécialisés. Le dynamisme du réseau des associations consacrées au patrimoine local en est une illustration éloquente. Beaucoup d'autres utilisateurs sont prêts à passer d'une logique de consommation à une logique d'enrichissement collectif.

Le Département pourrait s'appuyer davantage sur ces énergies positives, favorables à la contribution gratuite et au partage, pour développer les usages des biens culturels dont il a la charge et, ainsi, enrichir les données, le savoir commun et, plus largement, le capital social et culturel de l'Orne.

Les personnes sensibles au patrimoine pourraient être amenées à être actrices de l'ensemble de la chaîne patrimoniale : signalement de fonds ou d'objets pouvant intéresser les collections départementales, signalement de découvertes archéologiques, d'édifices en danger, identification de photographies anciennes, indexation collaborative des sources généalogiques, élaboration de fiches de visite, production de recherches historiques, etc.

La construction d'un réseau de contributeurs bénévoles à la valorisation de l'histoire et du patrimoine de l'Orne nécessite de formuler les attentes du Département, d'en former les acteurs de se donner les moyens de faire vivre le réseau.

Les cours et ateliers ont vocation à former des chercheurs, des personnes à même de produire de l'information dans une démarche historienne. Ce vivier, qui devrait d'enrichir, pourrait être activé et animé pour constituer un réseau d'écriture collaborative de l'histoire des communes et de leur patrimoine. La faisabilité d'un wiki de l'histoire et du patrimoine de l'Orne, dans lequel la DAPC assurerait la fonction d'animation, de validation des contenus, de publication, sera mise à l'étude.

## 4 Fédérer les réseaux en partageant notre expertise

### Éléments clés

- Communiquer largement sur notre offre de services
- Contractualiser l'assistance du service aux collectivités et associations
- Garantir aux collectivités une analyse intégrée de leurs projets
- Encourager et accompagner les mutualisations nécessaires
- Développer une culture des réseaux



*Forum du patrimoine de l'Orne*

Compte tenu de l'état des ressources professionnelles du territoire dans le domaine du patrimoine, la DAPC incarne une expertise unique pour *guider* les collectivités et les associations dans leurs projets en matière de patrimoine. Ces compétences légitiment un rôle moteur du service dans la création et la dynamisation d'un réseau des acteurs du patrimoine, susceptible de les faire gagner en compétence, en autonomie et en visibilité.

## **4.1 Afin de rendre nos partenaires plus autonomes**

### ***4.1.1 Renforcer et normaliser l'accompagnement des partenaires réglementaires***

Services versants, communes, EPCI, hôpitaux, établissements publics, tous doivent respecter des obligations réglementaires prescrites par le code du patrimoine, le code général des collectivités territoriales et le code de la domanialité publique. Ces prescriptions sont encadrées par le contrôle scientifique et technique de l'État. La DAPC, qui héberge les agents exerçant ce contrôle, met son expertise au service de ces institutions pour les aider à assumer les dispositions réglementaires.

En matière d'archives publiques, les prescriptions concernent majoritairement les éliminations, les conditions de conservation et de sécurité, l'application des règles de communicabilité, la dématérialisation et la restauration.

Les Archives départementales peuvent contribuer à rendre les producteurs d'archives plus autonomes dans la gestion de leurs archives, tout en les amenant à assumer le niveau d'exigence fixé par la DAPC dans la relation service versant / service d'archives.

D'une part, elles doivent élaborer des supports pédagogiques, d'information, qui permettront à chaque partie de gagner en efficacité et de limiter pour la DAPC le temps de conseil particulier à la seule réponse aux questions spécifiques.

D'autre part, il sera opportun de proposer régulièrement des formations aux bonnes pratiques, afin de garantir la pérennisation de méthodes de travail adéquates nonobstant la mobilité accélérée des agents.

En matière de conservation des objets d'art (collections publiques hors Musées de France), le contrôle scientifique et technique concerne le récolement réglementaire, les conditions de conservation, la restauration et la sûreté des œuvres protégées au titre des Monuments historiques. Comme pour les archives, la mise en place de fiches de procédures et d'une offre de formation des propriétaires et affectataires à la conservation préventive et à la sûreté permettra d'en améliorer la gestion au quotidien.

### ***4.1.2 Formaliser notre offre d'assistance et de conseil aux partenaires volontaires***

Collectivités et associations se tournent naturellement vers la DAPC lorsqu'elles souhaitent mettre en œuvre des projets dans le domaine des patrimoines, afin de bénéficier, selon les cas, des expertises suivantes :

- Tri, classement et inventaire d'archives ;
- Gestion et diagnostic des collections hors Musées de France ;
- Conservation préventive et restauration des collections (liste des prestataires, préconisations, aide à la rédaction de cahiers des charges, analyse des offres, suivi scientifique et technique des opérations, conformité) ;
- Elaboration de plans d'urgence
- Assistance méthodologique, technique et matérielle en cas de sinistre
- Montage administratif et financiers en matière de restauration du patrimoine bâti ;
- Projets de valorisation (assistance à la recherche documentaire, numérisation, conception d'exposition, création d'action éducative et pédagogique, publications, médiation numérique ...).

L'offre de conseil et d'accompagnement gagnera à être mieux organisée et structurée.

La DAPC continuera à assurer de manière informelle une mission de conseil ponctuel auprès des publics individuels et de nos partenaires. En revanche, l'accompagnement des maîtres d'ouvrage pour des projets significatifs devra faire l'objet d'une contractualisation, afin de garantir la visibilité de la contribution du Conseil départemental.



*Formation « Mardi, c'est sacristie » pour l'inventaire du patrimoine mobilier des sacristies*

#### **4.1.3 Développer et diffuser des outils de conseil**

Afin de démultiplier notre capacité d'intervention et de favoriser l'autonomie de nos partenaires, il importe de capitaliser les conseils à destination des tiers institutionnels ou associatifs sous forme de supports d'information, de fiches de procédures, de fiches conseils, de modèles types et de formations.

Les outils à mettre en place devront répondre en premier lieu aux préoccupations génériques. Ainsi, des guides pratiques ciblés en matière de dématérialisation, de reliure, de restauration, de conservation préventive pour les biens patrimoniaux in situ seront publiés. Ils devront être disponibles sous forme papier et téléchargeables depuis le site internet de la DAPC.

Les formations à destination des producteurs d'archives, des détenteurs de collections ou des simples bénévoles associatifs, feront l'objet de supports papier et/ou numériques auxquels les apprenants pourront se référer afin de pérenniser les bonnes pratiques.

La promotion de ces outils pourra être assurée par une présence physique de la DAPC lors d'événements pertinents.

## **4.2 Par la mise à disposition d'un centre de ressources et d'assistance pour les collectivités et acteurs locaux**

Dans un contexte territorial mouvant et encore instable, où les collectivités, rurales pour la plupart, ne disposent pas d'ingénierie suffisante, la DAPC a vocation à assumer un rôle de centre de ressources, de conseil et d'orientation des collectivités en matière de patrimoines.

### ***4.2.1 Garantir aux collectivités une analyse intégrée de leurs projets***

La diversité et la complémentarité des métiers au sein de la DAPC lui assurent une capacité d'expertise de base sur l'ensemble du champ patrimonial (archives, archéologie, patrimoine architectural et mobilier, musées) et une expertise supérieure dans des domaines spécifiques.

Le service est donc en mesure de mettre à la disposition des collectivités ses compétences en matière d'ingénierie de projet culturel, de l'évaluation de la faisabilité à la validation scientifique des contenus de médiation, du calibrage du projet au calendrier de mise en œuvre, de la maquette financière à la recherche de partenaires, de l'étude scientifique approfondie d'un bien culturel à sa valorisation auprès du grand public.

Cette fonction de conseil et d'expertise à 360°, de type « assistance à maîtrise d'ouvrage », pourra être proposée aux porteurs de projets, sans que cette contribution amène la DAPC à assumer le portage direct des projets en question. Elle pourra faire l'objet d'une communication spécifique en direction des collectivités, notamment via l'Association des maires de l'Orne.

### ***4.2.2 Apporter des solutions techniques mutualisées aux collectivités***

Fusions d'EPCI, communes nouvelles, transferts de compétences, les différentes mutations de l'organisation territoriale amènent à s'interroger, comme pour toutes les missions de service public, sur les mutualisations possibles dans le domaine du patrimoine culturel.

Toutes les collectivités sont soumises aux mêmes obligations vis-à-vis de leur patrimoine : archives, patrimoine mobilier et immobilier protégé au titre des monuments historiques, collections, etc.

L'innovation territoriale portée par le Département peut se manifester par le développement de formes de coopération originales dans le domaine patrimonial. Les thèmes de coopération suivants seront donc étudiés :

- plate-forme départementale d'archivage électronique
- solutions mutualisées pour l'achat de matériaux et fournitures de conditionnements de conservation pour les documents archives, les bibliothèques et les musées
- groupement de commande ou cahier des charges type pour les opérations de reliure et de restauration de documents (état civil, délibérations notamment)
- accompagnement pour l'étude des locaux de conservation mutualisés pour les collections patrimoniales
- formations des personnels territoriaux aux archives et au patrimoine.

### ***4.2.3 Faire connaître les politiques du Département destinées aux collectivités***

Les politiques et aides du Département en faveur des patrimoines des collectivités sont déterminantes pour la mise en œuvre de leurs projets mais restent méconnues. En outre, la multiplicité des partenaires possibles avec des rôles, des procédures et des critères d'intervention différents rend difficilement lisibles les modalités d'action propres au Département.

Pour que les collectivités soient en mesure d'identifier précisément les diverses aides et les divers intervenants sur les dossiers patrimoniaux, il convient de créer les supports d'information et de les diffuser.

Un guide pratique des aides à la conservation / restauration (procédures, taux de subvention, co-financeurs à solliciter) sera publié d'abord pour les Petites Cités de Caractère qui font l'objet d'une politique particulière puis pour l'ensemble des propriétaires.

A l'occasion des prochaines élections municipales, un guide pratique général (obligations réglementaires, assistance et conseils) pourra être préparé et diffusé à l'intention des nouveaux élus.

Les différents supports d'information seront également mis à disposition sur le site internet de la DAPC. La représentation de la DAPC à l'Assemblée générale de l'Association des maires de l'Orne permettrait en outre de répondre directement aux questions des élus et d'assurer la promotion des documents d'information.

## **4.3 Afin de faire entendre la voix du Département**

### ***4.3.1 Favoriser la création d'un réseau de services d'archives intercommunaux***

Le Département a l'obligation de gérer les archives de plus de 50 ans des communes de moins de 2000 habitants. La DAPC a collecté et classé les archives antérieures aux années 1890, et doit entreprendre la collecte des archives postérieures. Ce dépôt obligatoire, qui entraîne une charge importante de collecte, de classement, de conditionnement et de conservation, peut faire l'objet d'une dérogation si la collectivité se donne les moyens de remplir ses obligations.

La fusion des communes augmente progressivement le nombre de communes exonérées du dépôt obligatoire. Les EPCI ont de plus en plus recours à des prestations d'archivage pour assurer le tri et le classement de leurs archives. En outre, toutes les communes et EPCI devront assumer, dans les prochaines années, la charge de l'archivage électronique de leurs données. Le nombre de collectivités non soumises au dépôt obligatoire, mais obligées d'assumer pleinement la fonction d'archivage, augmente donc. La réponse à leurs besoins pourrait être traitée en apportant également une solution de proximité aux communes soumises au dépôt.

Il apparaît donc intéressant d'étudier l'opportunité d'une politique départementale d'aide à la structuration d'un réseau de services d'archives intercommunaux, sur le modèle de la politique d'aide à la création de bibliothèques intercommunales mise en œuvre dans le cadre du schéma départemental de lecture publique. L'extension de cette politique aux archives semble d'autant plus pertinente qu'elle est de nature à réduire la charge du Département sur le long terme, en réduisant le volume d'archives à conserver par les Archives départementales.

Pourront ainsi être étudiées les modalités d'accompagnement des EPCI pour le développement et la structuration d'un réseau de services d'archives à même d'assurer les archives papier et électroniques des communes et EPCI, ainsi que les modalités de mutualisation avec d'autres établissements culturels. Seront étudiées les aides à la création de poste, à l'aménagement de locaux, à la formation, la mutualisation de services supports.

### ***4.3.2 Prendre une part active dans les réseaux professionnels régionaux et nationaux***

Si la DAPC est bien identifiée dans les réseaux professionnels archives / livre et lecture / patrimoine / musées, elle doit s'y intégrer de manière plus active en assurant une présence accrue de membres du service dans leurs activités, pour tirer profit des retours d'expériences de collègues mais aussi pour y diffuser nos propres expériences et contribuer ainsi au rayonnement du Département.

Au-delà du soutien aux chercheurs, un partenariat accru doit être mis en place avec le monde de la recherche universitaire, dans les domaines où le service peut contribuer directement à

la production collective de savoir. A ce titre, la participation en cours du service au projet de recherche PATRE « des outils pour le patrimoine religieux » initié par l'unité de recherche CNRS Droits et religions de l'université de Strasbourg est de nature à conforter l'identification du Département comme collectivité innovante. Il s'agit, pour le volet recherche appliquée, de tester une méthode d'évaluation du patrimoine religieux pour en faciliter la gestion par les collectivités propriétaires. Le champ d'expérimentation sera une commune nouvelle et une intercommunalité. Afin de mettre en valeur sa contribution, le Département pourrait accueillir l'un des colloques qui ponctueront ce projet.

#### ***4.3.3 Réunir les sociétés savantes et associations patrimoniales autour du Forum de l'histoire et du patrimoine***

La DAPC, interlocuteur obligé de l'ensemble des acteurs ornaïens œuvrant dans les champs du patrimoine, a naturellement vocation à assumer un rôle de tête de réseau pour les fédérer. D'ailleurs, les initiatives déjà installées, Pierres en Lumières et le Forum du patrimoine, ont fait école dans les départements voisins.

Ce réseau doit être renforcé et élargi. Le Forum du patrimoine pourrait évoluer en forum de l'histoire et du patrimoine, toujours biennal mais sur deux jours, qui associerait plus étroitement les associations de sauvegarde du patrimoine, les sociétés historiques, les chercheurs et les historiens amateurs, ainsi que les institutions concernées.

La nouvelle dimension de l'événement permettrait de valoriser l'investissement des associations, de diffuser au grand public les résultats des recherches en cours sur l'histoire ornaïse et de faire écho aux multiples initiatives locales. L'organisation en serait portée par l'ensemble du service et quelques partenaires.

## 5 Adapter les moyens et les procédures aux enjeux et aux objectifs

### Éléments clés

Faire du travail en transversalité un levier essentiel d'efficience

Ancrer la gestion de projet dans la pratique managériale de la direction

Refonder le management sur les principes de subsidiarité et de fluidité

Progresser par une politique innovante de formation et un développement des compétences

Intégrer une culture de l'évaluation et construire ensemble nos pratiques professionnelles

### 5.1 Une organisation renouvelée

Dans le cadre budgétaire actuel, le mode de conduite des projets, l'organisation du service, la montée en compétences, le partage des tâches, la rationalisation des processus constituent des leviers à activer pour dégager des marges de manœuvre internes. La conquête de ces marges est une condition essentielle de l'adaptation du service au développement des contraintes externes, et en particulier des attentes du public, et du maintien de la capacité à assumer les missions de fond.

#### 5.1.1 Renforcer les pratiques de transversalité

Transversalité et décloisonnement sont ancrés de longue date dans les habitudes de travail. Ces pratiques, nécessaires pour couvrir a minima l'ensemble du champ des missions, sont par ailleurs jugées indispensables pour compenser la pénibilité de certaines tâches. Cette transversalité reste cependant trop empirique. En outre, la durée d'exécution de certains chantiers, la multiplicité des sujets conduits simultanément par les équipes créent parfois des sentiments d'essoufflement ou de dispersion.

Il apparaît donc souhaitable d'ancrer la méthodologie de gestion de projet dans la pratique managériale de la direction, dans une approche intégrée des processus métier indépendamment de la structure hiérarchique et de déconcentrer le pilotage des projets opérationnels.

Cette méthode est de nature à répondre aux objectifs suivants : mieux maîtriser la gestion des projets, gagner du temps d'expertise, responsabiliser, entretenir la dynamique collective, fluidifier la chaîne de travail et favoriser l'appropriation par chacun des problématiques de l'ensemble de la chaîne de traitement et de responsabilité sur les objets patrimoniaux dont nous avons la charge.

La recherche de l'efficacité dans la transversalité doit également nous conduire à transformer les collaborations ponctuelles avec les autres services de la collectivité en vraies habitudes de travail sur des projets communs, chaque fois que les intérêts conjugués de la collectivité et des bénéficiaires les rendent opportunes. Cet objectif concerne au premier chef les musées départementaux qui, comme la DAPC, gèrent des collections, produisent des contenus et accueillent du public : la mutualisation de certaines fonctions entre les archives et le Musée départemental d'art religieux est déjà une réalité tangible.

La collaboration devra être renforcée avec la Direction des affaires culturelles, de la lecture publique et de l'innovation territoriale, tant dans le domaine de la production de manifestations ou de contenus qu'en matière de diffusion. De même, une meilleure articulation avec la direction de la communication devra être recherchée.

### ***5.1.2 Refonder le management du service sur les principes de subsidiarité et de fluidité***

La multiplication des sollicitations externes, la diversité des dossiers à traiter, la difficulté à évaluer la charge, l'ampleur de certains chantiers de collections et la culture du « faire soi-même » conduisent à un manque de fluidité et à la perte des repères dans la réalisation des projets volumineux ou la gestion des dossiers quotidiens.

Il apparaît nécessaire de repositionner l'encadrement dans les fonctions de définition et de pilotage des projets, d'accompagnement des équipes, de validation des étapes de réalisation, et d'évaluation, sans pour autant perdre le contact avec les biens patrimoniaux ni supprimer toute occasion de travail avec les équipes.

Ce repositionnement passe par l'application à tout projet du principe de subsidiarité, qui consiste à trouver pour chaque action le niveau le plus pertinent de son exécution, mais aussi par une plus grande rigueur dans la gestion technique des projets (clarté des objectifs, définition des moyens, formalisation des procédures, pédagogie, évaluation, etc.), pour garantir aux équipes la plus grande fluidité d'exécution.

La déconcentration du pilotage de certains projets doit permettre aux cadres de libérer du temps pour la définition et le pilotage des dossiers stratégiques. De même, le reformatage des réunions de direction et des réunions de service associé à une réorganisation des espaces de travail sur le réseau informatique permettront de réduire le temps consacré au partage de l'information.

Cette action nécessitera un accompagnement extérieur de l'équipe de direction.

### ***5.1.3 Faire émerger une nouvelle organisation de la direction***

La structure hiérarchique de la direction est organisée en 6 bureaux. Cette organisation, héritée des modèles de segmentation des missions en vigueur dans les années 1980, et entretenue par les appétences et compétences acquises par les agents au fil des années, n'a pas été suffisamment adaptée à l'évolution des missions. Son obsolescence est toutefois en partie compensée par le développement de projets transversaux et par la polyvalence des agents. Le renforcement des pratiques décloisonnées doit conduire à faire émerger une nouvelle structure organisationnelle, qui pourra se mettre en place au gré des départs en retraite de 5 à 6 agents à l'horizon 2021-2022, et des éventuelles mutations. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui devra accompagner ces nouvelles pratiques permettra de déployer cette nouvelle organisation.

La réflexion sera engagée autour des axes suivants : concentration des fonctions supports (administration, technique), développement de l'expertise conservation / restauration sur

l'ensemble du périmètre, constitution d'un pôle collecte / classement des fonds, structuration d'une équipe d'action culturelle, en particulier dans le domaine de la médiation.

## **5.2 Des personnels mieux formés pour mieux s'impliquer**

L'adaptation aux enjeux nécessite de disposer d'un niveau technique élevé, qui passe par la montée en compétences de l'ensemble de l'équipe et une politique de recrutement ajustée. L'objectif en créant cette dynamique de développement des compétences est de libérer du temps d'ingénierie, d'expertise et de pilotage pour mieux répondre aux sollicitations externes et de renforcer l'efficacité globale de l'équipe.

### ***5.2.1 Garantir un niveau d'expertise adapté à l'évolution des missions***

Les métiers du patrimoine sont des métiers techniques, qui nécessitent des profils et compétences spécifiques. L'efficacité des équipes est tributaire de la maîtrise technique du domaine et de la connaissance approfondie des collections et des ressources du terrain, que seule la longue fréquentation permet de maîtriser.

Parallèlement au management du savoir, à renforcer, qui ne peut se traiter qu'au sein de l'équipe en place, il est nécessaire de mettre en place une véritable gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. La GPEC passe notamment par l'identification des fonctions émergentes ou à réorganiser, des fonctions essentielles qui n'ont pas de doublure, des possibilités de mouvement interne, des souhaits d'évolution des agents.

A effectif constant, l'adaptation du niveau d'expertise aux évolutions de l'environnement technologique et aux attentes du public ne peut être atteint que par le maintien d'une politique de recrutement externe sur les fonctions d'expertise laissées vacantes par un départ, si aucun profil adapté n'a été identifié en interne.

Par ailleurs, la politique de recrutement devra faire plus de place aux affectations librement consenties de part et d'autre.

### ***5.2.2 Organiser une véritable politique de formation initiale et continue***

La construction d'une politique de formation dynamique au sein de la DAPC, en lien avec la GPEC et le plan de formation du Département, nous paraît devoir prendre en compte trois cibles : la formation et l'intégration des nouveaux arrivants, externes ou internes à la collectivité départementale, la montée en compétence des agents déjà présents et l'adaptation aux nouveaux enjeux. La réflexion collective engagée dans le cadre de l'élaboration du projet scientifique et culturel montre les attentes fortes en termes de mise en œuvre concrète et créative de cette politique. Les formes d'actions sont plurielles : que ce soit la propagation des savoirs par des ateliers de formation interne, par le développement de compagnonnages (attente forte du service), ou que ce soit la participation individuelle et collective à des formations sur catalogue en externe ou sur mesure sur le site DAPC, ou enfin qu'il s'agisse d'explorer les réseaux de partage d'expériences.

Le cadre stratégique et opérationnel de pilotage des actions de formation s'articulera autour des sujets suivants : formation managériale, formations métiers archives et patrimoine, formations aux outils transversaux (suivi de projet, logiciels bureautiques). Il devra par ailleurs intégrer la dimension essentielle de la transmission des savoirs et compétences, au quotidien et en amont des mouvements d'effectifs (mutations, retraites). Au-delà de l'enjeu de continuité de service, il s'agit de permettre à chacun de s'approprier pleinement son domaine d'action

tout en cultivant sa polyvalence. Développer une meilleure communication sur les missions de chacun contribuera enfin à mettre en place les conditions d'un mieux vivre ensemble.

Une attention particulière sera portée au management du savoir, afin que la connaissance soit partagée en interne et se transmettre sur la durée. Cette vigilance sera d'autant plus nécessaire que près de 20 % des effectifs partiront en retraite dans les 5 ans.

### **5.3 Des outils de pilotage et d'évaluation, un référentiel commun à renforcer**

Afin de mieux maîtriser l'activité de la direction, de fiabiliser la programmation des travaux, il convient de mettre en œuvre et de coordonner un ensemble d'outils de normalisation, de suivi, d'évaluation et de partage de pratiques et d'informations.

#### ***5.3.1 Développer la culture de l'évaluation***

La difficulté à faire aboutir certains dossiers dans les délais annoncés, les remises en cause témoignent d'une évaluation insuffisante des projets, d'un déficit de formalisation des procédures et d'une culture insuffisante du retour d'expérience.

Il apparaît donc nécessaire de faire partager à l'ensemble de l'équipe la culture de l'évaluation et de ses corollaires. L'engagement prendra corps dans l'élaboration d'une charte de fonctionnement.

On veillera ainsi à systématiser l'évaluation préalable des projets, en interrogeant leur pertinence par rapport aux missions du service, aux attentes de nos interlocuteurs, au plan de charge et aux moyens à mobiliser. Le calibrage du projet et la formalisation des procédures feront l'objet d'une attention particulière.

Si la DAPC nourrit de nombreux indicateurs d'activité utiles à la constitution des enquêtes statistiques annuelles conduites par le ministère de la Culture, ils ne couvrent toutefois pas la totalité des actions de la direction. Par ailleurs, ils n'ont pas été constitués comme outils d'évaluation des projets. Il conviendra donc de mettre en place a minima les indicateurs dont les données pourront contribuer au bon calibrage de projets similaires.

Ces indicateurs devront être simples à alimenter, afin de permettre à chacun de les alimenter et d'évaluer ainsi son activité. Les données collectées pourront aussi contribuer à la valorisation du travail effectué par l'équipe.

#### ***5.3.2 Construire des outils de pilotage et un référentiel commun***

Une culture partagée de l'évaluation doit s'appuyer sur des outils de gestion des projets et sur la formalisation écrite des processus.

Le suivi de la réalisation du présent projet nécessite, outre l'adoption d'une méthode de travail, la mise en place d'un outil technique partagé permettant d'une part la supervision à l'échelle de la direction et d'autre part le pilotage fin de projet.

La formalisation des processus sera étendue, afin de garantir d'une part la normalisation des pratiques professionnelles, d'autre part la capacité à remplacer un agent en cas d'absence prolongée. En particulier, un référentiel commun de traitement des collections, de l'entrée jusqu'à la conservation, intégrant toutes les opérations pouvant être menées sur un objet patrimonial, sera constitué pour les fonds d'archives et les collections muséales. Cet outil servira de base à la définition des processus propres à chaque projet et à la formation des équipes.

### ***5.3.3 Mettre en place une gouvernance fluide et pérenne de l'information de la direction***

Outre les instruments de recherche dans les collections, la direction a constitué, dans ses armoires de bureau et sur l'espace réseau informatique qui lui est affecté, des dossiers de travail et de documentation juridique et technique, d'information professionnelle. Le développement empirique de l'arborescence et la sédimentation des données en rendent l'usage de plus en plus difficile et conduisent à une consommation inappropriée des espaces de stockage. Il convient que la direction s'applique en la matière les règles de gestion de l'information qu'elle énonce à l'usage des administrations.

La refonte de l'organisation de l'information professionnelle et des archives courantes doit répondre aux objectifs d'une accessibilité améliorée, d'une sécurité renforcée, de constitution d'espaces de travail collaboratif, de gestion de l'obsolescence et de l'archivage et de maîtrise des espaces de stockage. Elle passe par la prise en compte de la production globale, papier et électronique, la constitution d'une arborescence plus intuitive, de règles de nommage et de format des fichiers adaptés, par la définition du cycle de vie des informations, par une amélioration de la gestion des droits utilisateurs pour garantir à tous un accès à l'information partagée et la capacité à contribuer aux espaces communs.

Parallèlement au nettoyage des espaces réseau et à la définition d'une nouvelle architecture sera étudiée l'opportunité du déploiement de la GED Alfresco.

Les archives administratives de la direction feront l'objet d'une opération d'archivage.

# Annexe 1. Elaboration du projet scientifique et culturel

Avril 2018- janvier 2019,  
retour sur la démarche

L'envie et la nécessité d'élaborer un plan stratégique remonte à la fin de l'année 2017, année marquée notamment par l'élargissement des missions de la DAPC. Ce projet voulu par le directeur et l'équipe de direction, soutenu par le directeur de pôle et l'élue à la 5<sup>e</sup> commission, s'ouvre en avril 2018. Le directeur de pôle accompagne activement l'équipe en charge du projet, donnant rythme et méthode de travail en séance et d'une réunion à l'autre, veillant à ce que tout le processus de construction de la démarche soit documenté et conservé.

## Phase 1 : d'avril à août 2018, préparation et effervescence

Avril : les premières réunions sont organisées au sein de l'équipe de Direction (huit agents) en présence du directeur de pôle. Sont questionnés les objectifs, le déroulement et la mise en place du projet. Plusieurs prérequis structurent la réflexion collective : organiser une **construction participative** au sein et en dehors de la DAPC, sortir des zones de confort et être **innovant**, être **ludique** dans le déroulé des actions. La date de mars 2019 est envisagée pour la présentation du projet en assemblée plénière. En mai 2018, le Président du Conseil départemental valide les objectifs, la méthode et le calendrier. La DAPC dispose alors de 10 mois pour réfléchir et construire son projet scientifique et culturel : Les bases et bornes du rétro-planning sont posées.

Mai-juin : l'équipe de Direction s'élargit pour devenir une équipe de constituée de douze agents A et B issus de tous les bureaux. Cinq thématiques sont identifiées pour être questionnées par l'ensemble du service entre Progression et Innovation : deux sont organisationnelles, trois concernent la dimension métier. La forme de l'atelier par groupe est retenue, chacun des ateliers devant bénéficier d'une animation différente. Des membres de l'équipe de pilotage, indépendamment de leur secteur d'activité, prennent en charge la conception et l'animation des cinq ateliers, le principe étant de garantir aux participants la liberté de parole et la bienveillance dans les échanges.

L'information est diffusée en réunion de service en deux temps : présentation des objectifs et de la démarche mi-mai, présentation du déroulé de la journée d'atelier - conclue par le tirage au sort de cinq groupes - mi-juin.

**26 juin** : séance à la médiathèque de Sées dont les locaux sont gracieusement mis à disposition. Les groupes participants, soit vingt-quatre agents et deux stagiaires, participent aux ateliers conduits par cinq animateurs :

<i>Texte ci-dessous fourni aux participants avec les informations pratiques et l'ordre de passage</i>	<i>Principe d'animation</i>	
L'idée de <b>progression</b> est le fil rouge des deux ateliers qui questionnent l'organisation de notre travail quotidien.	<u>Former, se former</u> Il s'agit de pointer les besoins et les envies en formation, également de mettre en avant des compétences internes qui pourraient être transmises à tous.	<i>Grille des savoirs (présents, à acquérir, pouvant être transmis) remplie individuellement puis mise en commun.</i>
	<u>Travailler ensemble</u> Il est question de réfléchir à nos modes de travail, pour faire progresser le travail en commun et le rendre plus facile.	<i>Post-it déployés en étoile (on garde, on jette, moins, mieux, du neuf !)</i>
L'idée <b>d'innovation</b> accompagne les trois ateliers qui questionnent nos pratiques « métiers ». Nous nous demanderons à chaque fois si ce que nous faisons, nous le faisons bien, et sinon comment faire mieux, différemment et de manière plus satisfaisante pour nous et pour les usagers ?	<u>Collecter, classer, conserver</u> Le cœur des métiers patrimoniaux	<i>Création d'un train de propositions et de remarques concernant la chaîne de traitement</i>
	<u>Mise à disposition</u> Comment offrir l'accès à tous les utilisateurs, quels que soient les demandes et les besoins ?	<i>Jeu de rôle selon diverses mises en situation devant des usagers</i>
	<u>Rayonner, enrichir</u> Comment rayonner dans et au-delà des murs, pour faire connaître mieux et autrement les archives et le patrimoine ornaï ?	<i>Élaboration d'un jeu de tarot avec des propositions d'actions émises à la roulette et ordonnées par valeur.</i>

Une boîte à idées est remplie au fur et à mesure de la journée et vient compléter les possibilités d'expression.

**3 juillet** : la restitution en réunion de service permet de faire le point sur les premiers résultats, d'échanger entre animateurs et participants sur le déroulé et le ressenti de la journée. La boîte à idées est ouverte une première fois, son maintien étant décidé pour l'été.

Juillet-août : les animateurs rédigent une restitution complète des ateliers, qui est mise à disposition de tous sur l'espace informatique commun, avec les différents documents et les comptes rendus retraçant l'évolution du projet depuis avril.

## **Phase 2 : de septembre 2018 à janvier 2019, structuration et rédaction**

Septembre : l'équipe de pilotage identifie différents thèmes qui sont proposés à l'ensemble du service lors de nouvelles séances d'ateliers. En effet, certains points nécessitent un approfondissement, d'autres n'ont pas été abordés pendant les ateliers de juin et doivent être questionnés. En parallèle, une ébauche de plan est préparée, sachant que les ateliers de septembre sont susceptibles de le faire évoluer. La boîte à idées est ouverte le 4 septembre, certaines propositions pertinentes étant appliquées immédiatement, d'autres deviendront des fiches actions élaborées à la suite des objectifs du PSC.

**Six séances d'ateliers** sont conduites le mardi (jour de fermeture du service au public), ouvertes à tous sur la base du volontariat (à l'exception de la dernière restreinte à l'équipe de Direction) : quatre ateliers pour continuer à alimenter la réflexion collective (conseiller et expertiser, enjeux du numérique, devenir une maison de l'histoire et du patrimoine, constituer un patrimoine commun), deux autres (réunion de service, réunion de direction) sont engagés afin de mettre en œuvre des améliorations immédiates. Pour les cinq premiers thèmes, la méthode est commune aux différentes séances, animées en binôme par des membres de l'équipe de pilotage : les animateurs élaborent une liste de cinq questions soumises aux participants dans un temps limité, prennent note des réponses et organisent la synthèse. D'abord réalisées en plénière, les séances se font ensuite par petits groupes avec mise en commun des réponses : s'adapter pour favoriser l'échange.

Les productions du 26 juin sont affichées dans les couloirs, afin que chacun puisse retrouver ce qui a déjà été dit et conservé.

Octobre : le plan du PSC est définitivement fixé en cinq parties, attribuées aux membres de l'équipe de pilotage (par binôme ou trinôme) avec mission de nourrir le détail de chacune en fonction des retours des ateliers de juin et septembre. Ce mois est aussi marqué par une inspection du Service interministériel des archives de France (9-10 et 15 octobre), les inspectrices apportant leur conseil et leur avis sur le projet.

Novembre-décembre : le directeur de la DAPC fixe avec chaque groupe une séance de travail d'une demi-journée, afin de questionner et retravailler les propositions de plan détaillé, pour aboutir à trois à quatre sous-parties pour chacune des parties. Le 27 novembre, une répartition de ces sous-parties détaillées est faite pour rédaction, en fonction des compétences spécifiques et des appétences des membres de l'équipe de pilotage. La rédaction est réalisée pendant le mois de décembre : le 21, les différents éléments sont assemblés pour former le document projet.

Janvier : le document passe par une phase d'appropriation rédactionnelle du directeur de la DAPC. L'équipe de pilotage est conviée à la relecture finale, ainsi qu'à contribuer au futur document de présentation aux élus.



## Annexe 2. Modèle de fiche projet

<b>INTITULE DU PROJET :</b> <b>IDENTIFIANT PROJET :</b>
<b>Enoncé de l'objectif :</b> <b>Rattachement objectifs PSC</b> Objectif
<b>Organisation / gouvernance du projet</b> <i>Pilote :</i> <i>Chef de projet :</i> <i>Groupe projet :</i>
<b>Cible</b> ( <i>individus, groupes, organisations</i> ) :
<b>Détail objectif</b> <i>Contexte (diagnostic, justification, argumentaire)</i> <i>Buts, objectifs visés</i>
<b>Description des actions à conduire</b>
<b>Moyens / impacts</b> <i>Impact de ce projet sur d'autres projets et réciproquement :</i>  <i>Moyens à mobiliser :</i> <i>Contraintes / limites du projet :</i>
<b>Concertation</b> <i>préciser modalités d'information, de concertation, de participation</i>
<b>Echéancier</b> <i>Date début :</i> <i>Etapes intermédiaires : Date fin :</i>
<b>Evaluation</b> <i>Indicateur de réussite :</i> <i>Critères d'évaluation :</i> <i>Modalités de suivi :</i>