

<i>Deliverable n°</i>	D13 - Résumé
Titre du <i>deliverable</i>	Rapport final sur les études de cas en terme de processus décisionnel
Tâche n°	1.2.
Leader de la tâche	CUGS
Partenaires de la tâche	CUGS, IN SITU, ICUB, AVEC, ICOMOS, RAVA, ENGLISH HERITAGE, IN EXTENSO, UAM
Auteurs	Tatiana Hachimi
Date	Décembre 2005

Ce *deliverable* est produit dans le cadre du projet APPEAR financé par :  
Commission européenne, DG Recherche  
5<sup>e</sup> Programme-Cadre, Énergie, Environnement et Développement durable,  
Action-clé 4 : ville de demain et patrimoine culturel,  
4.2.3. : pour une meilleure intégration du patrimoine culturel dans la ville  
Contrat : EVK4-CT-2002-00091

## 1. Objectifs, cadre d'usage de la recherche, lien avec la recherche future

Appréhender la rationalité, la marge de manœuvre des catégories d'acteurs impliqués dans l'une ou l'autre des séquences du projet est la seule manière d'identifier leurs interactions et la dynamique des cas. L'objectif est de collecter l'information pertinente nécessaire à l'élaboration d'un modèle décisionnel sous la forme de programme d'action encourageant une coopération effective entre les catégories et au sein de chaque catégorie d'acteurs.

## 2. Le plan de travail

L'information empirique relative aux trois cas communs – le Rose Theatre à Londres, Vesunna à Périgueux, le Forum, le Théâtre, le Port et les Thermes à Saragosse – a été recueillie de la manière suivante :

- Un recours à des méthodes de collecte de données qualitatives comme par exemple des interviews semi-directifs (voir le *deliverable* D4),
- Des sources non écrites (objets et vestiges tangibles, iconographie), des sources orales non enregistrées (témoignages de « seconde main »), des images/sons enregistrés, des sources écrites telles que des documents officiels (textes légaux et non officiels), articles de presse, livres, documents intermédiaires,
- Des statistiques, soit préexistantes, soit collectées par les autres partenaires de la recherche APPEAR.

Le cadre analytique développé dans le *deliverable* D4 a d'abord été appliqué sans modification à l'étude du cas du Rose Theatre. Il s'est affiné à la faveur de ce cas et des cas suivants au fur et à mesure que les données confirmaient, invalidaient ou complexifiaient le cadre initial. Le processus reste itératif parce que les données éclairent le cadre analytique et vice-versa.

## 3. Les leçons à tirer (résultats)

L'analyse des demandes des utilisateurs potentiels du guide APPEAR, de même que le cas du Rose Theatre ont mis en évidence des « problèmes » non résolus. Les deux autres cas – Vesunna et les quatre sites de Saragosse –, qui sont plutôt des succès, confirment le caractère critique de certains problèmes non résolus identifiés grâce à l'étude du Rose Theatre. Ils illustrent aussi certaines manières de prévenir ou de résoudre ces problèmes.

### 3.1. Les « problèmes »

Une prolifération de personnes impliquées dans le cycle de vie du projet, une prolifération de logiques, de rationalités sont à l'origine de bon nombre de problèmes. Cette prolifération s'observe au sein de trois catégories : les acteurs publics, les experts et les porte-parole de la société. Les relations entre les acteurs de la même catégorie ou de catégories différentes gagnent ainsi en complexité.

On note en effet que :

- Les acteurs publics sont de plus en plus nombreux. Ils appartiennent à des niveaux de pouvoir qui se diversifient de plus en plus. Leur champ d'expertise se diversifie aussi

(complexité organisationnelle et inter organisationnelle, besoin de pratiques interdisciplinaires),

- Un accroissement d'acteurs non experts, notamment des citoyens intéressés (désir de participation et pluralisme social). La question de savoir comment gérer les interactions entre décideurs, experts et porte-parole de la société se profile de manière différente,
- Un manque de communication entre les individus et entre les organisations,
- Le manque de communication conduit à un déficit de coordination, en particulier la coordination inter organisationnelle (spécialisation horizontale),
- Des conflits peuvent survenir à tout moment dans la vie d'un projet. Ces conflits sont substantifs et/ou procéduraux. Le Rose Theatre est un exemple de choix dans la mesure où ces deux dimensions du conflit y sont présentes,
- Un besoin de « structure » pour réduire l'incertitude, pour l'intégration, etc., soit pour cadrer les interactions et réduire ainsi la part de l'aléa dans les interactions entre les nombreuses personnes impliquées dans le projet, soit pour organiser une prise en compte « égalitaire » des sensibilités individuelles des partenaires, et plus particulièrement celle des archéologues.

### **3.2. La recherche de solutions**

- Des outils de dialogue entre les acteurs : décideurs politiques, experts et non experts.
- Des outils de résolution de conflit, adaptés aux parties, au moment dans la vie du projet où le conflit se cristallise, à l'objet du conflit et au contexte.
- Des mesures d'intégration et de coordination, par exemple les budgets, des outils d'évaluation, etc.,
- Le suivi de l'impact socioculturel doit être intégré dans le projet lors dès son élaboration.

Le cas du Rose Theatre démontre tout ce qui précède. À la différence du cas du Globe Theatre, il met en évidence l'importance du leadership, d'une culture du projet, l'effet désastreux d'un manque de coordination entre les différents acteurs communiquant via des médias qui donnent des informations contradictoires, l'importance des *think tanks*, le fait qu'en cas de conflit, la manière dont le conflit va être initialement présenté va influencer ses redéfinitions ultérieures.