

<i>Deliverable n°</i>	D16 et D21 - Résumé
Titre du <i>deliverable</i>	Typologie et évaluation des processus de décision existants, considérant l'impact socio-culturel ; spécification exacte des besoins des end-users (D16) Élaboration préliminaire du programme d'action (D21)
Tâches n°	1.4. (D16) et 1.5. (D21)
Leader des tâches	CUGS (1.4.) et ICOMOS (1.5.)
Partenaires des tâches	CUGS, ICUB, ICOMOS, UAM (1.4.) CUGS, IN SITU, ICUB, ICOMOS, UAM (1.5.)
Auteurs	Catherine Zwetkoff
Date	Décembre 2005

Ce *deliverable* est produit dans le cadre du projet APPEAR financé par :
Commission européenne, DG Recherche
5^e 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. Objet, cadre d'usage de la recherche

L'objectif du *deliverable* D16 et D21 est double :

- Présenter une structure logique du processus décisionnel fondée sur le modèle de management stratégique. Cette structure, composée de cinq séquences, représente le fondement des recommandations du guide, tout en prenant en compte le contexte légal, politique et culture. Le *deliverable* a donc été conçu de manière à donner un maximum d'information sur le « pourquoi ? » et le « comment ? » des recommandations contenues dans le guide APPEAR à propos de la gestion organisationnelle. Cette orientation du *deliverable* s'explique par la contrainte du format du guide qui ne permet pas de donner plus d'information que le strict nécessaire,
- Présenter une typologie et une description des outils susceptibles d'être utilisés au cours du processus décisionnel. Une série de recommandations viennent compléter la présentation des outils. Le but est d'aider les utilisateurs du guide à sélectionner les outils les plus efficaces en prenant en compte à la fois leur spécificité et le contexte de leur implémentation afin d'en optimiser l'efficacité.

2. Plan de travail

Les séquences du processus décisionnel observées lors des trois études menées sur les cas du Rose Theatre à Londres, du Musée gallo-romain Vesunna à Périgueux et des quatre sites de la Route de Caesaraugusta à Saragosse ont été analysées au regard des principes du management stratégique pour évaluer la nature des problèmes qui ont/auraient pu ou n'ont/n'auraient pas pu être résolus par une approche stratégique. L'analyse des raisons du succès, de l'échec ou de l'absence d'une approche stratégique constitue le fondement empirique des recommandations relatives au processus décisionnel.

La structure logique est construite à partir de la littérature sur le management stratégique. Cela suppose deux tâches. Adapter et appliquer sous forme de test « crayon-papier » les principes du management stratégique initialement développés dans le secteur privé mais désormais recommandés pour gérer les projets de mise en valeur (voir la Charte de Burra). Valider la pertinence, l'acceptabilité et la faisabilité de l'approche en soumettant les résultats de la recherche d'abord aux membres du Consortium APPEAR et ensuite aux autorités locales. Cette dernière partie de la recherche a été menée par le partenaire ICOMOS.

3. Résultats

L'application du modèle stratégique donne lieu à des arguments « pour » et « contre » qui ont un commun dénominateur. Un tel modèle présente en effet l'avantage d'offrir un support logique pour réfléchir sur l'approche à suivre et la manière dont les micro-décisions qui jalonnent la vie du projet sont prises (le contenu procédural du projet). L'idée d'anticipation qui est présente dans le modèle stratégique réduit le risque d'une approche planifiée qui deviendrait une fin en soi reproduisant ainsi un modèle de gestion bureaucratique dont l'inefficacité a été mise en lumière par les études de cas.

Le modèle stratégique est repris de la Charte australienne de Burra. Elle est appliquée dans son pays d'origine et dans quelques autres pays mais rarement en Europe ou dans un contexte urbain.

Un des enjeux majeurs de la recherche réside dans l'adoption effective du guide APPEAR par ses utilisateurs potentiels. Ce processus d'adoption est d'autant plus critique que les recommandations représentent un changement, une rupture par rapport aux pratiques professionnelles, politiques, organisationnelles actuelles. À l'évidence, ce serait le cas en incluant le modèle stratégique dans les recommandations. La recherche devra dans le futur accorder une attention prioritaire aux conditions facilitant l'adoption de pratiques innovantes. Des orientations de recherches sont proposées dans la conclusion.