

<i>Deliverable n°</i>	D7 - Résumé
Titre du <i>deliverable</i>	Rapport préliminaire 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	Catherine Zwetkoff, Tatiana Hachimi
Date	Octobre 2004

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. Objectif, contexte de la recherche et lien avec la recherche future

L'objectif final de la partie de la recherche se focalisant sur les processus décisionnels est de proposer un modèle flexible de ces processus en vue d'aider les acteurs impliqués dans un projet d'accessibilité à chaque stade de son développement. La réalisation de cet objectif passe par plusieurs étapes.

Pour rappel, cette recherche a commencé par un « état des lieux », certes provisoire et non exhaustif, du sens que des acteurs concernés donnent au concept de projet d'accessibilité ainsi qu'aux dimensions du projet qui méritent, selon eux, d'être approfondies (voir D4). Cet état des lieux constitue le fondement empirique de la sélection des études de cas ainsi que des questions de recherche qui les structurent – élaboration de la première grille d'analyse – (deuxième étape). La troisième étape consiste à retourner sur le terrain et à réaliser trois études de cas – Rose Theatre (Londres), Vesunna, musée gallo-romain (Périgueux), quatre sites romains (Saragosse) – dont les résultats apporteront une vision comparative et en profondeur des moments clé de la vie d'un projet d'accessibilité dans différents contextes. Cette analyse alimentera ainsi la base empirique des recommandations.

Le *deliverable* D7 rend compte de l'étude du Rose Theatre – son cadre théorique, la méthodologie et les résultats.

On exposera sommairement le plan de travail et les résultats de cette étude ainsi que l'orientation future de la recherche .

2. Le plan de travail

Il comprend plusieurs étapes qui sont par ailleurs interactives.

2.1. La collecte des données

Le matériau empirique est récolté à l'aide de :

- Techniques de collecte de données qualitatives telles que l'interview semi-directif (voir D4),
- Sources non écrites (les objets et traces matérielles, l'iconographie, les sources orales non enregistrées – les rumeurs par exemple – l'image et le son enregistrés, les sources écrites constituées de documents officiels – textes de lois, par exemple),
- Documents non officiels (presse, livres, documents relais),
- Statistiques préexistantes ou construites par les autres partenaires du projet APPEAR.

2.2. Le traitement des données

Dans le cadre de l'étude de cas du Rose Theatre, la grille d'analyse issue du *deliverable* D4 a donc été appliquée telle quelle. Par la suite, elle s'enrichira du matériau empirique collecté lors de la réalisation de cette étude, puis au cours des suivantes au fur et à mesure que le matériau collecté confirme, infirme ou encore complexifie la grille de départ. Le processus reste itératif car les données collectées enrichissent la grille d'analyse et inversement.

3. Quelques résultats significatifs

L'analyse des besoins des utilisateurs ainsi que celle du cas du Rose Theatre font « ressortir » des « problèmes » ainsi que des pistes de réflexion à propos de solutions qui nous rapprochent de l'objectif final : les recommandations.

3.1. Les « problèmes »

- Une multiplication des acteurs impliqués dans la vie du projet, multiplication des logiques, des rationalités. Cette multiplication se fait au sein de trois catégories : les acteurs publics, les experts et les porte-parole de la société civile. Les relations entre acteurs de la même catégorie ainsi que les relations entre les acteurs des différentes catégories deviennent dès lors de plus en plus complexes.

On observe en effet que :

- Les acteurs politico-administratifs sont de plus en plus nombreux à différents niveaux de pouvoir et dans différentes compétences (complexité organisationnelle et inter-organisationnelle),
 - Les experts de différentes disciplines – différents langages – se multiplient. Or le décideur a besoin de se fonder sur un savoir utile et donc au minimum coordonné. Ainsi se pose la question des pratiques d'interdisciplinarité,
 - Les acteurs non-experts – notamment les citoyens concernés regroupés en association (volonté participative en même temps que pluralisme social) – se diversifient. Ici aussi, la question de l'aménagement des interactions entre décideurs, experts et porte-parole de la société civile se pose en des termes inédits.
- Un déficit de communication, entre acteurs individuels, entre organisations
 - Il y a déficit d'échange d'information entre les différents acteurs,
 - Le déficit de communication induit un déficit de coordination surtout inter-organisationnelle (la spécialisation horizontale).
 - Des situations conflictogènes ou conflictuelles peuvent survenir à n'importe quel moment de la vie du projet. Ces conflits ont un contenu substantif ou/et procédural. Le cas du Rose est exemplaire car ces deux dimensions du conflit sont bien présentes.
 - Un besoin de « structure », de réduction de l'incertitude, d'intégration, etc., soit pour limiter le caractère aléatoire des interactions entre les nombreux acteurs du projet, soit pour organiser la prise en compte « égalitaire » des sensibilités particulières des partenaires et notamment celle des archéologues.

3.2. Les solutions à rechercher

- Des outils de dialogue entre les acteurs – acteurs politico-administratifs, experts, et non-experts.

Certains de ces outils sont disponibles. Il convient toutefois de les adapter aux acteurs, à l'objet du dialogue et au contexte culturel en évitant par exemple les méthodes trop exotiques qui manquent de légitimité sociale.

- Des outils de résolution de conflits – adaptés aux acteurs en conflit, au moment dans la vie du projet où le conflit se cristallise, à l'objet du conflit et au contexte.

Ici aussi ces méthodes existent, fort semblables aux outils de communication lorsqu'il s'agit de prévention de conflit. Le commun dénominateur passe par la mise en évidence de la co-orientation, des similarités de vues, de valeurs.

- Des dispositifs d'intégration et de coordination tels que le budget ou des outils de faisabilité et d'évaluation, etc., sont évoqués.
- On voit l'intérêt de l'outil de monitoring de l'impact socioculturel (à intégrer dans le design du projet d'accessibilité).

Le cas du Rose Theatre illustre tout ce qui précède. Il met aussi l'accent, par contraste avec celui du Globe Theatre, sur l'importance du leadership, d'une culture du projet, sur l'effet désastreux du manque de coordination entre les différents acteurs dialoguant par médias interposés, sur l'importance d'un laboratoire d'idées, sur le fait qu'en cas de conflit, la problématisation initiale de l'objet du conflit va influencer les redéfinitions qui vont être proposées par la suite.

4. La suite de la recherche

La recherche doit aboutir à la formulation de recommandations sur les concepts, outils, méthodes à l'usage, en priorité, des acteurs en charge de la gestion d'un projet d'accessibilité.

Le cas du Rose Theatre nous renvoie à une question essentielle déjà soulevée au terme de la première étape de la recherche. Faut-il préconiser un processus planifié ?

La question se pose pour deux raisons à prendre en compte ensemble.

La réalité des pratiques semble d'abord éloignée du processus planifié. Et pourtant bien des projets non planifiés sont tout de même menés à bien .

Tel est le cas lorsque les acteurs d'un projet adoptent une approche consensuelle. Celle-ci présuppose que tous les acteurs intervenant dans le processus arrivent à s'entendre sur les multiples décisions à prendre.

Il arrive aussi qu'un projet aboutisse parce qu'il est porté par un acteur « visionnaire » sachant où il veut aller et comment y arriver. Les deux conditions réunies augmentent encore les chances de succès du projet.

Concrètement, ces deux conditions sont de plus en plus difficiles à remplir et encore plus à réunir par les projets qui nous concernent. Les projets d'accessibilité en milieu urbain gagnent en complexité à la suite de la multiplication et de la diversification des acteurs. Dès lors, espérer que le consensus se construise de manière « spontanée », sans règles structurant les interactions entre les acteurs dans ce sens relève de l'utopie. Ces projets s'inscrivent aussi et

de plus en plus dans la durée. On observe dès lors un renouvellement des acteurs tel que la recherche d'un consensus devient un processus sans fin. Il s'avère aussi hasardeux de s'en remettre à un acteur visionnaire pour porter un projet jusqu'au bout, car demain il ne sera peut-être plus là.

Faut-il pour autant se tourner vers un processus répondant aux critères d'une action planifiée?

On fera une double hypothèse. L'action planifiée constitue une solution possible moyennant le respect de deux conditions. Elle doit d'abord s'intégrer dans un modèle de management stratégique. C'est en tant que pilier de ce modèle de gestion que la planification peut apporter un plus. Elle doit par ailleurs se combiner aux deux autres approches (recherche du consensus et culture du projet). Les chances que des recommandations introduisant des pratiques innovantes telles que le modèle stratégique soient réellement appliquées sont toutefois étroitement dépendantes de l'identification des conditions du transfert des pratiques innovantes et de leur reproduction en adéquation avec chaque projet.

La première hypothèse, celle du bien fondé du modèle stratégique repose sur plusieurs arguments qui ont un commun dénominateur. Un tel modèle présente en effet l'avantage d'offrir un support logique à une réflexion sur la démarche, sur les manières dont seront prises les microdécisions qui jalonnent la vie du projet (le contenu procédural du projet).

1. Ce modèle, fort intégré, est utile pour tester la cohérence interne des outils qui seront proposés. Or la cohérence interne est évidemment critique car les recommandations, utiles à une étape, peuvent avoir des effets négatifs sur une autre étape. Un exemple nous est donné par la démarche participative. Celle-ci est certainement fondée du point de vue des chances d'appropriation du site par le public qui aura été inclus dans la démarche de construction du projet. En revanche, les risques de conflit sont accrus compte tenu du pluralisme social et de la revendication du citoyen à être le porte parole de l'intérêt général (représenté traditionnellement pas les élus politiques).
2. Il introduit une structure logique dans la gestion du projet. Ce faisant, une telle structure contribue à mieux organiser la participation des différentes catégories d'acteurs et la démarche évaluative en identifiant les points d'entrée de ces deux types de démarche qui gagnent par ailleurs à ce combiner. Elle permet aussi de s'interroger systématiquement sur l'adéquation entre l'étape et les outils de participation et d'évaluation.
3. Le modèle de gestion stratégique introduit ainsi la notion de prospective et d'obligation de résultats. Cette dernière tempère le risque d'une démarche planifiée qui deviendrait une finalité en soi, ne faisant que reproduire un modèle de gestion bureaucratique dont l'inefficacité est illustrée par les études de cas.

La seconde hypothèse est fondée sur un constat. Le modèle stratégique est repris dans la Charte de Burra. Il est appliqué dans son pays d'origine et dans quelques autres pays mais il ne l'est guère ni en Europe ni dans le contexte urbain.

Or, l'un des enjeux majeurs de la recherche réside cependant dans l'appropriation du guide APPEAR par les utilisateurs potentiels. Ce processus d'appropriation est d'autant plus critique que les recommandations marquent un changement, une rupture dans les pratiques professionnelles, politiques, organisationnelles et sociales en cours. Et à l'évidence, tel, serait le cas de figure si le modèle stratégique faisait partie des recommandations.

Ce sont les spécificités de l'application du modèle stratégique dans le contexte des projets d'accessibilité ainsi que les conditions de transfert de cette innovation qui deviennent dès lors le fil rouge de la suite de la recherche.