

## *C. Logique de projet*

Pour tout projet, il y a un amont, un pendant, et un aval.

Et selon chaque nature de projet (un projet à dominante sociale, patrimoniale ou touristique), selon chaque "histoire" du projet (l'énergie de l'instigateur, les réseaux qu'il mobilise), selon chaque économie du projet (pratique locale du rôle du public et du rôle du privé : curseur de l'économie de marché), selon chaque portée politique et "symbolique" nationale et internationale du projet (projet plus ou moins sensible), et enfin selon le désir de "visibilité" de chaque intervenant, la logique idéale de projet - si elle existe - sera aménagée, voire mise cul par dessus tête sans pour autant aboutir à un résultat contre performant.

### **1. Cycle du projet**

#### **a) Logique de montage**

Néanmoins il y a une logique de montage de projet qui peut se résumer ainsi :

En matière de patrimoine urbain,

- un projet réalisé est accompagné de sa gestion,
- la réalisation est précédée d'études de réalisation,
- les études de réalisation sont précédées par un montage financier,
- le montage financier ne peut se faire sans approche technique, économique, sociale et politique,
- l'approche technique, économique et sociale et politique est précédée d'études préalables de faisabilité, de programmation,
- les études préalables s'appuient sur un contenu scientifique et politique,
- un contenu scientifique est associé à une recherche,
- le contenu politique se réalise dans une vision locale, nationale et internationale.

Et une fois que le projet est en cours de réalisation et/ou est réalisé,

- l'évaluation extérieure est nécessaire

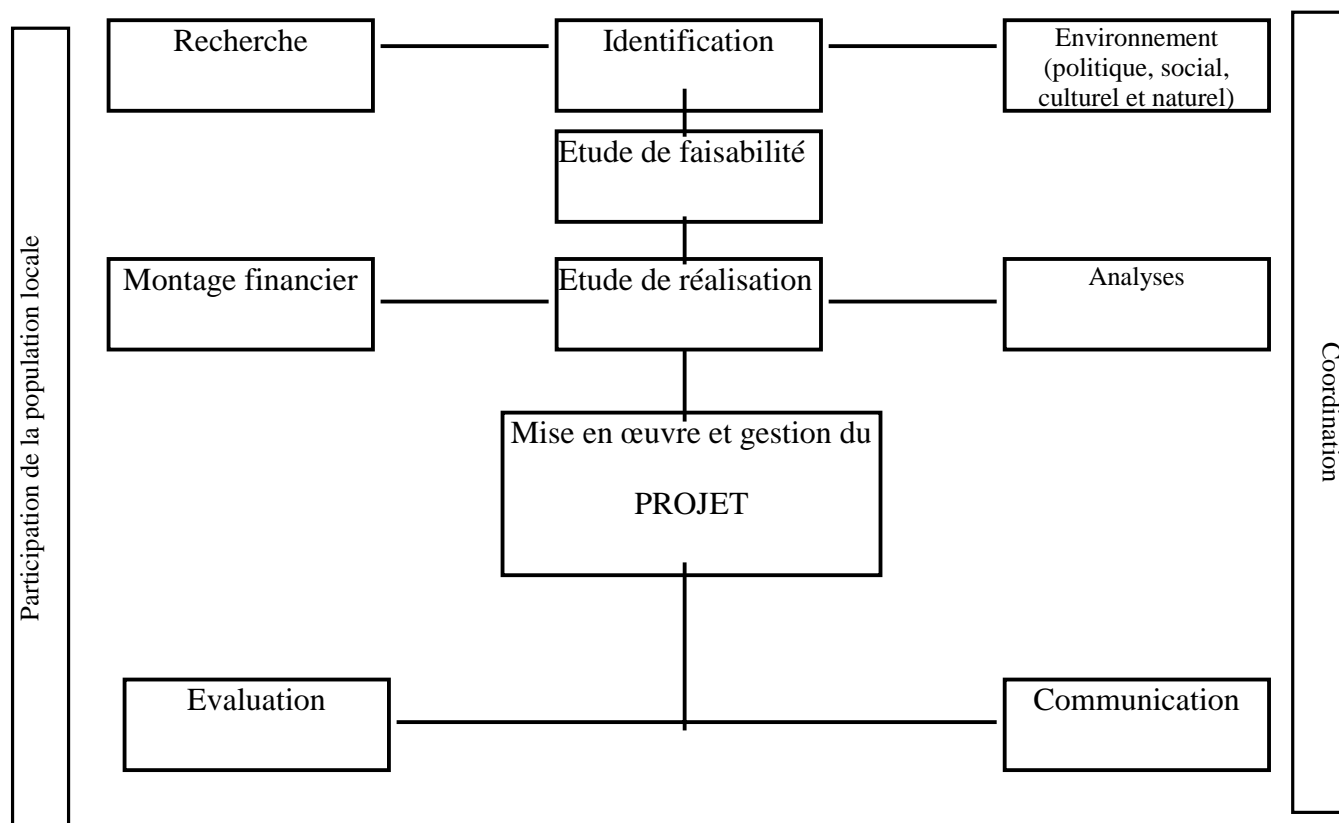
Et en matière de patrimoine et de coopération :

- l'évaluation s'appuie sur des outils de diffusion,
- la recherche a besoin d'être diffusée,
- le projet politique et social a besoin d'être diffusé,

Ici la diffusion peut prendre diverses formes : une émission régulière ou occasionnelle TV ou radio, un film/vidéo, un site Internet, un livre, un journal, un reportage photos, un CD Rom, une exposition, un lieu permanent, etc.

Et le tout ne peut se faire sans coordination, sans direction et pour le moins sans vue claire du projet d'ensemble.

## b) Processus de projet



Ce schéma, de plus en plus pratiqué, part du principe qu'une étude préalable a pour finalité sa mise en oeuvre. Il reste tout à fait concevable - et c'est souvent le cas - qu'une étude préalable ne soit pas suivie de mise en oeuvre et dans sa demande ne soit pas conçue en ce sens : c'est le sens des expertises.

Néanmoins, ce schéma permet de toucher du doigt les problèmes d'opérationnalité nécessitant des interventions le plus en aval possible des bailleurs de fonds et financiers, des professionnels de la mise en oeuvre, ainsi que des opérateurs et gestionnaires. Sachant que le financier, l'opérateur et le gestionnaire ont chacun leur propre regard et leurs propres critères : plus tard ils interviennent, de plus ils remettent en question ou infléchissent les bases mêmes du projet initialement dessiné. D'où une tendance, qui ne fait que prendre de l'ampleur depuis une dizaine d'années, de rassembler les différentes compétences dès la faisabilité. La segmentation des compétences et des études et travaux est aujourd'hui de moins en moins pratiquée dans le monde dès que l'on aborde une finalité de mise en oeuvre ou/et de gestion, mixte privée/public ou totalement privée.

Parmi les différentes composantes d'un processus de projet, on peut attirer l'attention du lecteur sur quelques unes, en particulier, car elles sont souvent sous estimées.

## **2. Composantes d'un processus de projet : de l'identification à la communication**

### **a) Participation de la population et des compétences locales**

La participation de la population et des compétences locales doit être prise en compte dans l'ensemble du processus de projet afin de permettre le bon développement de celui-ci et d'assurer la pérennité des actions de mise en valeur du patrimoine.

- La participation de la population locale doit s'effectuer par l'intermédiaire d'enquêtes, d'actions d'information et de sensibilisation (par exemple par la création d'une association, d'une maison du patrimoine...)
- L'intégration des différents acteurs locaux (publics et privés) doit s'établir sur la base de partenariats et de systèmes de coopération. Ils doivent être consultés régulièrement et associés à la conception, la réalisation et la gestion du projet.

### **b) Identification et recherche**

- La phase primordiale de l'identification

Deux points importants à souligner :

- La nécessaire multidisciplinarité publique/privée de la première mission d'identification tout en étant bien conscient de ne pas constituer "une armée mexicaine". L'objet de l'identification ne sera jamais vu de la même façon selon qu'il s'agit d'un fonctionnaire de la Direction de l'Architecture et du Patrimoine du Ministère de la Culture, d'un chargé de mission de bureau d'étude en tourisme, en urbanisme ou en ingénierie culturelle, d'un financier ou d'un politique.

- comme nous l'avons vu précédemment, il est important – ne serait-ce que pour des raisons de motivation locale - que la première identification soit réalisée par les compétences et les acteurs locaux.

Des expertises extérieures spécialisées peuvent l'alimenter partiellement comme nous pouvons le voir dans les domaines de la santé ou de l'enseignement. Ainsi, ces participations ponctuelles permettent de participer à l'élaboration d'une politique, sans s'y substituer.

- L'intégration de la recherche dont les recherches archéologiques

Aujourd'hui, les projets de recherche se développent de façon autonome par rapport aux projets de développement patrimonial. De nombreux projets archéologiques nécessitent, dès la communication du projet, de nombreuses mesures de sécurité et de protection, de sensibilisation de la population, etc. Projet touristique, centre d'interprétation, musée, se révèlent alors nécessaires avec des incidences économiques et sociales importantes. A l'inverse, un projet qui oublie la dimension recherche préalable peut se révéler pris dans un piège. Tel le contre exemple du projet d'autoroute derrière les Pyramides de Guizé au Caire devant permettre à des centaines de milliers de personnes d'économiser une heure de transport, de décongestionner partiellement la ville et de moins la polluer – critères, tous objectifs et honorables -, a dû son arrêt à l'absence de la prise en compte de la dimension patrimoniale - les Pyramides -. C'est probablement là que se noue, de façon évidente, la dimension du développement qui ne devient "durable" que lorsque l'identité et ses objets - le patrimoine - sont respectés. Cet exemple montre aussi la nécessaire transversalité des projets surtout quand il s'agit de la même coopération française.

### **c) Analyses (institutionnelles, législatives, sociales, économiques, et des ressources patrimoniales)**

Les analyses institutionnelles, législatives, sociales, économiques et des ressources patrimoniales permettent de mieux cerner l'environnement dans lequel va émerger le projet, elles permettent de

correctement l'intégrer au sein d'une stratégie de gestion et d'assurer sa pérennité dans le cadre d'un véritable développement durable.

➤ **Analyses institutionnelles :**

Elles consistent à étudier les missions, organisations, moyens, modalités d'action, et partenariats (locaux, nationaux et internationaux) des acteurs qui travaillent sur la politique patrimoniale et sur des projets de patrimoine urbain (en y incluant les ministères du tourisme, de l'équipement, de l'environnement ainsi que les collectivités locales concernées et le secteur privé).

➤ **Analyses législatives et réglementaires :**

L'examen de l'arsenal législatif permet de correctement y intégrer les différents aspects du projet et d'assurer sa validité au sein des lois et cadres réglementaires du pays (lois concernant la protection et la valorisation du patrimoine, le code de l'urbanisme, le code des investissements...).

➤ **Analyses sociales et économiques :**

Les études d'impacts (au niveau économique et social) servent à mieux cibler les conséquences d'un projet de patrimoine urbain sur la ville et ses habitants (sur la localisation résidentielle, sur la localisation des commerces, des infrastructures et services publics...).

La valeur économique du patrimoine peut être calculée par le biais de méthodes d'estimation<sup>8</sup> : l'évaluation des valeurs d'usage (la méthode des valeurs contingentes, la méthode "value for money", la méthode des prix hédonistes et celle des coûts de transports) ; l'évaluation des valeurs de non usage et l'évaluation des effets externes ou des retombées.

➤ **Analyses des ressources patrimoniales et de leur gestion :**

L'analyse des ressources patrimoniales doit permettre de retracer les composants majeurs du patrimoine, cela afin de développer la meilleure stratégie en matière de réhabilitation et de mise en valeur. Elle s'appuie sur une série d'études historiques, archéologiques, sociologiques, environnementales (...) qui étudie l'histoire du patrimoine et de son territoire,

L'analyse des conditions de gestion des ressources, comprenant l'étude de l'aménagement et de la valorisation du site, permet d'intégrer le projet au sein d'une stratégie de développement.

*L'aménagement du site nécessite l'analyse et la mise en place d'aménagements extérieurs et intérieurs:*

Les aménagements extérieurs regroupent les travaux d'accès, de signalisation, de stationnement. Les aménagements intérieurs consistent en l'élaboration des structures d'accueil, de la sécurité, de la circulation et en l'organisation d'une équipe scientifique, administrative et technique pour assurer la gestion et l'entretien du site.

*La stratégie de valorisation du site repose sur l'analyse des conditions d'accueil, de la gestion des flux et du marketing :*

Les conditions d'accueil et de visite doivent contenir des documents et informations sur le site, l'organisation de visites (guidées, virtuelles, audiovisuelles) et la formation du personnel doit être assurée.

La gestion des flux nécessite des analyses des publics locaux, nationaux et internationaux (pratiques culturelles et touristiques, caractéristiques sociales, démographiques), des évaluations de fréquentation, l'organisation de circuit, la mise en place de la tarification.

Le marketing (qui sert à relier les consommateurs et les produits et services à mettre en œuvre) doit mettre en cohérence les publics, les produits et services, les stratégies publicitaires, la

---

<sup>8</sup> Voir Greffe X. "La gestion du patrimoine culturel", Chapitre 3 : L'évaluation économique du patrimoine, Anthropos, 1999.

communication et la mise en place de réseaux de vente. Une bonne stratégie de marketing permet d'améliorer la situation financière du projet et participe à sa mise en valeur.

#### **d) Montage financier**

Quand il s'agit de patrimoine et qu'est évoqué le montage financier d'un projet, celui-ci se réduit à l'approche et à l'addition de bailleurs de fonds.

S'il est acquis et relativement faisable qu'un monument ou un élément exceptionnel du patrimoine puisse être sauvé, grâce à l'aide publique nationale ou internationale ou/et la donation privée - surtout quand le label patrimoine mondial est présent -, par contre, dès que la notion environnementale est envisagée, en fait dès qu'il s'agit d'une ville ou d'un quartier de ville, les dons publics ou privés, nationaux ou internationaux deviennent insuffisants et l'on entre dans des montages financiers complexes qui sont du ressort d'une véritable ingénierie financière (par exemple dans un quartier : la part du projet touristique avec ses réceptifs, la part de la ville dans ses capacités d'investissement, la part du logement spéculatif, la part du logement social aidé, la prise en charge du surcoût dû au patrimoine, etc.)

Peut-on dire que cette ingénierie financière n'a jamais été encore modélisée autour de la problématique patrimoniale urbaine ? Peut-on aussi dire qu'il s'agit d'une problématique nouvelle concernant les PVD, même si des exemples existent ici et là ?

Néanmoins les acteurs financiers en présence commencent à intervenir dans ce secteur.

Les projets doivent renvoyer aux propres critères et métiers d'une banque, qui peut être "de développement", mais banque avant tout.

#### **e) Evaluation et communication**

##### **➤ Evaluation des projets**

Les évaluations ont pour vertu de permettre de ne pas recommencer les erreurs du passé et ainsi de faire évoluer et progresser les coopérations et partenariats en ce domaine.

Dans les projets montés en matière de patrimoine, les missions d'évaluations extérieures sont un des manques les plus criants.

Dans le montage même d'un projet, les missions d'évaluations a posteriori doivent être intégrées.

##### **➤ Communication**

Un projet qui intègre une dimension patrimoniale et identitaire est par essence un projet de communication. Ne serait-ce en matière de politique locale : reconnaître à travers le patrimoine matériel des identités culturelles. En matière de politique internationale, selon le ou les bailleurs de fonds, le geste est tout aussi symbolique de reconnaissance de la diversité culturelle.

Tout projet patrimonial est un projet de communication qui communique par lui-même. Mais à l'ère des médias, il est important de se doter d'entrée de jeu d'outils de communication qui pourront contribuer à l'évaluation (mission photographique, vidéo, publications papier, site Internet) et ce, à travers différents types de diffuseurs dont les premiers peuvent être les médias locaux. Des infrastructures lourdes peuvent être envisagées comme une "maison patrimoniale de quartier". Dans tous les cas, il s'agira de projet de communication conçu comme tel et budgété dès l'origine permettant aussi aux bailleurs de fonds d'y trouver une visibilité et surtout une légitimité d'intervention.