COMPRENDRE LE RÔLE DES ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA GESTION D'UN SITE DU PATRIMOINE MONDIAL ; LE CAS D'AREQUIPA, PÉROU.

UNDERSTANDING THE ROLE OF STAKEHOLDERS IN WORLD HERITAGE SITE MANAGEMENT : THE CASE OF AREQUIPA, PERU.

MATHIEU DORMAELS, PH.D.
Chercheur postdoctoral
Chaire de recherche du Canada en patrimoine bâti
Université de Montréal
mat_dormaels@yahoo.com

Mathieu Dormaels est stagiaire postdoctoral à la Chaire de recherche du Canada en patrimoine bâti de l'Université de Montréal. Ses recherches portent sur l'influence du tourisme et sur la gestion des sites urbains inscrits au patrimoine mondial. Il a été professeur invité à l'Université Veritas de San José (Costa Rica) et il enseigne à l'Université du Québec à Montréal.

RÉSUMÉ

Les sites urbains patrimoniaux sont des lieux complexes et soumis à différentes tensions. La gestion des quartiers historiques et notamment ceux inscrits au patrimoine mondial, n'a fait l'objet que de peu de travaux. Pourtant, de plus en plus de villes sont concernées par la gestion de sites urbains patrimoniaux, et la compréhension des enjeux qu'elle recouvre dans les sites du patrimoine mondial pourrait servir à l'ensemble des sites urbains. Dans cet article, nous présenterons comment une analyse du processus de patrimonialisation peut mettre en évidence les groupes d'acteurs impliqués, et révéler les dynamiques qui les relient. Puis, nous tenterons de dégager des pistes de recherche en explorant comment certaines théories convoquées par les sciences de la gestion, à savoir les théories des parties prenantes, néo-institutionnelle et des conventions, pourraient apporter un nouvel éclairage sur ce type d'analyse et contribuer à la mise en place de structures de gestion plus adaptées à la réalité complexe des sites urbains patrimoniaux, et notamment ceux inscrits au patrimoine mondial.

Mots-clés : patrimoine mondial, gestion de site, centre historique, Arequipa, UNESCO, patrimoine urbain
Keywords : World heritage site, site management, historic center, Arequipa, UNESCO, urban heritage

INTRODUCTION

Les sites inscrits sur la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO (Organisation des Nations-Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture) sont des lieux complexes et soumis à différentes tensions, notamment lorsqu'il s'agit d'un site urbain ou d'un centre historique. En effet, on y trouve d'une part une tension que l'on peut qualifier d'« identitaire » puisque l'on reconnaît à un ensemble urbain une « valeur universelle exceptionnelle » (selon les termes de l'UNESCO) qui en fait un patrimoine pour l'ensemble de l'humanité, alors que celui-ci reste avant tout un lieu de vie pour des communautés locales qui doivent se le réapproprier. D'autre part, il existe une tension que l'on pourrait qualifier de « fonctionnelle », qui résulte de la coexistence de différentes fonctions, et des usages qui y sont liés, dans un espace urbain limité. Ainsi, de nouvelles fonctions liées, entre autres, aux activités touristiques font compétition aux fonctions institutionnelles (administrations municipales, bibliothèques, lieux de cultes, etc.) et résidentielles classiques dans les quartiers centraux anciens.

Toutes ces tensions rendent la gestion de ces sites complexe, car elle est soumise à différentes dynamiques, notamment à travers les pressions exercées par les groupes d'intérêts, les acteurs locaux et internationaux, ou encore les communautés. De plus, l'inscription au patrimoine mondial multiplie les intervenants directs dans la gestion, et partage les responsabilités, ce qui brouille bien souvent la compréhension que peuvent en avoir ceux qui vivent et travaillent dans ces sites, et parfois même ceux qui participent à leur gestion. Enfin, l'apparente « hiérarchie territoriale » du « municipal » au « mondial » crée l'illusion d'un système pyramidal mal adapté et peu pertinent dans la réalité de l'administration de ces sites. Notre étude du centre historique d'Arequipa montre que l'analyse du processus de patrimonialisation permet d'identifier les différents groupes d'acteurs et les valeurs

patrimoniales qu'ils attribuent au site inscrit. La perspective multidisciplinaire des études patrimoniales met en évidence les dynamiques entre ces groupes tout en intégrant les transformations de l'environnement bâti et les évolutions du contexte sociopolitique. Bien que certaines études en gestion aient abordé les questions de développement urbain liées à des quartiers ayant une vocation culturelle (Brooks et Kushner, 2001), la gestion des quartiers historiques et notamment ceux inscrits au patrimoine mondial, n'a fait l'objet que de travaux indirects (Marcotte et Bourdeau, 2006 ; Finocchiaro Castro et Rizzo, 2009). Pourtant, de plus en plus de villes sont concernées par la gestion de sites urbains patrimoniaux et la compréhension des enjeux qu'elle recouvre dans les sites du patrimoine mondial pourrait servir à l'ensemble des sites urbains.
Dans cet article, après une brève présentation du contexte géopolitique du site inscrit sur la Liste du patrimoine mondial du centre historique d'Arequipa, nous présenterons comment une analyse du processus de patrimonialisation peut permettre de mettre en évidence les groupes d'acteurs impliqués. Ensuite nous verrons que ces groupes peuvent être mis en relation avec différentes conceptions patrimoniales et comment l'analyse de leurs niveaux d'intervention permet de révéler les dynamiques qui les relient. Enfin, nous tenterons de dégager des pistes de recherche en explorant comment certaines théories convoquées par les sciences de la gestion, à savoir les théories des parties prenantes, néo-institutionnelle et des conventions, pourraient apporter un nouvel éclairage sur ce type d'analyse et contribuer à la mise en place de structures de gestion plus adaptées à la réalité complexe des sites urbains patrimoniaux, et notamment ceux inscrits au patrimoine mondial.

Les sites urbains inscrits au patrimoine mondial et le cas d'Arequipa

Parmi les 962 sites inscrits sur la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO, dont 745 sites culturels, 194 d'entre eux répondent à la catégorie de « ville », tandis que l'Organisation des villes du patrimoine mondial (OVPM) regroupe 238 villes membres[1]. Il s'agit donc de la catégorie de site la plus importante quantitativement sur la Liste, ce qui peut se comprendre compte tenu de la croissance de la population urbaine mondiale et de la concentration de biens culturels que l'on peut trouver dans les villes. Cette distinction de la catégorie des villes a été incluse dans la version de janvier 1987 des *Orientations concernant la mise en œuvre de la convention du patrimoine mondial* (UNESCO, 1987) à la suite de la discussion du Comité, à sa 8e session (Buenos Aires, 1984), sur les conclusions de la réunion d'experts sur les villes historiques, tenue à Paris du 5 au 7 septembre 1984 et organisée par l'ICOMOS. Elle comprend trois sous-catégories qui sont définies comme les « villes mortes », les « cités historiques vivantes » et les « villes nouvelles du XXe siècle ».

À l'ensemble des sites qui répondent à ces définitions peuvent s'ajouter les monuments, les ensembles architecturaux ou encore les sites archéologiques situés dans les villes et qui sont aussi des « sites urbains », non seulement pour leur localisation, mais aussi et surtout parce qu'ils sont soumis aux enjeux propres à cet environnement. Les *Orientations* déconseillent d'ailleurs autant que possible l'inscription des villes vivantes, anciennes ou récentes, justement à cause de l'incertitude quant à leur conservation, mais aussi à cause de la complexité de leur gestion. En effet, ces sites présentent des problématiques particulières, qui ne sont d'ailleurs pas limitées aux sites inscrits puisqu'on les retrouve dans tous les centres historiques protégés. Toutefois, dans les villes du patrimoine mondial, les enjeux y semblent exacerbés par une complexité accrue, des attentes plus élevées et une fréquentation plus forte. D'abord, il s'agit d'un espace contraignant, autant pour l'action publique que pour le secteur privé, de par les limitations règlementaires imposées pour maintenir l'intégrité physique et l'authenticité du site, mais aussi par l'attention accrue des différents acteurs, locaux ou non, sur les projets qui y sont menés. Ces contraintes ne doivent cependant pas empêcher les nécessaires adaptations et le développement local, notamment économique, mais aussi l'amélioration des conditions de vie des habitants. Il est donc crucial de mesurer adéquatement les besoins de changement et les exigences de conservation afin de trouver un équilibre. Ensuite, les centres historiques connaissent différents usages qui, dans ce cas, sont soumis à une concurrence plus forte puisque la création de nouveaux espaces est très limitée et les usages sont plus nombreux et, dans le cas du patrimoine mondial plus intenses, surtout ceux en lien avec le tourisme. Il peut donc être nécessaire, ici plus qu'ailleurs, de bien réguler et contrôler les usages grâce aux outils de planification de l'occupation des sols notamment, mais aussi par des mesures fiscales appropriées, par exemple. Enfin, puisque les centres historiques sont reconnus pour leur valeur patrimoniale, et que celle-ci pourrait intégrer les significations données par les résidents à leur cadre de vie, cette valeur devrait alors tenir comptes des différentes populations concernées.

Les centres-villes historiques et les sites urbains patrimoniaux, et particulièrement ceux inscrits sur la Liste du patrimoine mondial, sont donc des biens particulièrement complexes dont la gestion pose de nombreuses questions. Arequipa est la seconde ville du Pérou. Fondée en 1540 par les colons espagnols, elle est située au sud du pays,

1 Au 30 avril 2013.

dans une région montagneuse et assez aride. Son centre-ville historique, construit principalement en pierres de tuf volcanique blanches, lui vaut son surnom de « ville blanche », et il a été inscrit au patrimoine mondial en 2000 faisant de cette ville la troisième du pays sur la Liste après Cusco et le centre de Lima. Cette inscription, évoquée à plusieurs reprises dans les années 1990, a été le résultat d'une volonté politique locale, portée par un maire et son équipe pendant sa campagne électorale, puis pendant son mandat. D'après les différents documents analysés dans notre étude, les arguments qui motivaient cette démarche reposaient surtout sur le besoin de relancer l'économie locale en développant le tourisme sur la base de cette ressource patrimoniale. *A posteriori*, les responsables de ce projet, à ce moment, évoquent aussi la volonté de faire du centre historique un marqueur identitaire commun pour des populations disparates. En effet, la population locale est composée de groupes d'origines diverses, depuis les familles anciennes, propriétaires historiques du foncier et qui, si elles n'y vivent plus, se sentent encore appartenir à ce quartier central, jusqu'aux émigrés qui arrivent des zones rurales environnantes depuis les années 1960. Comme beaucoup d'autres villes en Amérique latine, Arequipa a connu une croissance démographique considérable (passant de 166 000 habitants en 1961 à 854 250 en 2007, soit plus de cinq fois en moins de 50 ans), mais le développement de ses services et des infrastructures ne s'est pas fait au même rythme, causant des problèmes majeurs de congestion urbaine et de dégradation des conditions de vie en général. Par ailleurs, au Pérou comme dans beaucoup d'autres pays de la région, les populations indigènes et rurales ont longtemps été marginalisées. Il n'y a rien d'étonnant donc à ce que la candidature du centre historique d'Arequipa ait été construite sur des valeurs inclusives des différentes populations et de leurs origines, à travers la reconnaissance d'une création architecturale et urbaine produite par la mixité des cultures locale et coloniale.

La patrimonialisation d'Arequipa: des dynamiques d'acteurs

Notre recherche (Dormaels, 2013) avait pour objectif de reconstituer et de comprendre, par une approche herméneutique, le processus de patrimonialisation du site inscrit sur la Liste du patrimoine mondial du centre historique d'Arequipa. Pour cela, nous avons élaboré un cadre d'analyse multidisciplinaire qui emprunte notamment à l'histoire de l'architecture (Groat et Wang, 2002 ; Morisset, 2011) et aux sciences de l'information et de la communication (Davallon, 2006), et qui a permis de mettre en relation les transformations de l'espace urbain et l'évolution des représentations patrimoniales par l'institutionnalisation des pratiques sociales. Ces changements, et leurs relations, ont conduit à l'identification de différentes valeurs patrimoniales portées par des groupes d'acteurs distincts. En effet, le patrimoine est avant tout une construction sociale qui consiste en l'attribution de valeurs symboliques à un élément qui est alors revendiqué en tant que marqueur de l'identité collective. Dans cette perspective, un groupe social peut se reconnaitre, voire se définir et s'affirmer, dans l'attribution d'une valeur patrimoniale particulière. Il y a donc dans la gestion du patrimoine, ainsi entendu, un enjeu social fort puisqu'il s'agit de définir et de contrôler l'identité collective et la cohésion sociale d'une communauté, ce qu'elle inclut et ce qu'elle exclut, à travers la reconnaissance de certaines valeurs. Cette approche du patrimoine permet d'entrevoir les enjeux de pouvoir à l'œuvre et de comprendre pourquoi il existe autant d'acteurs impliqués.

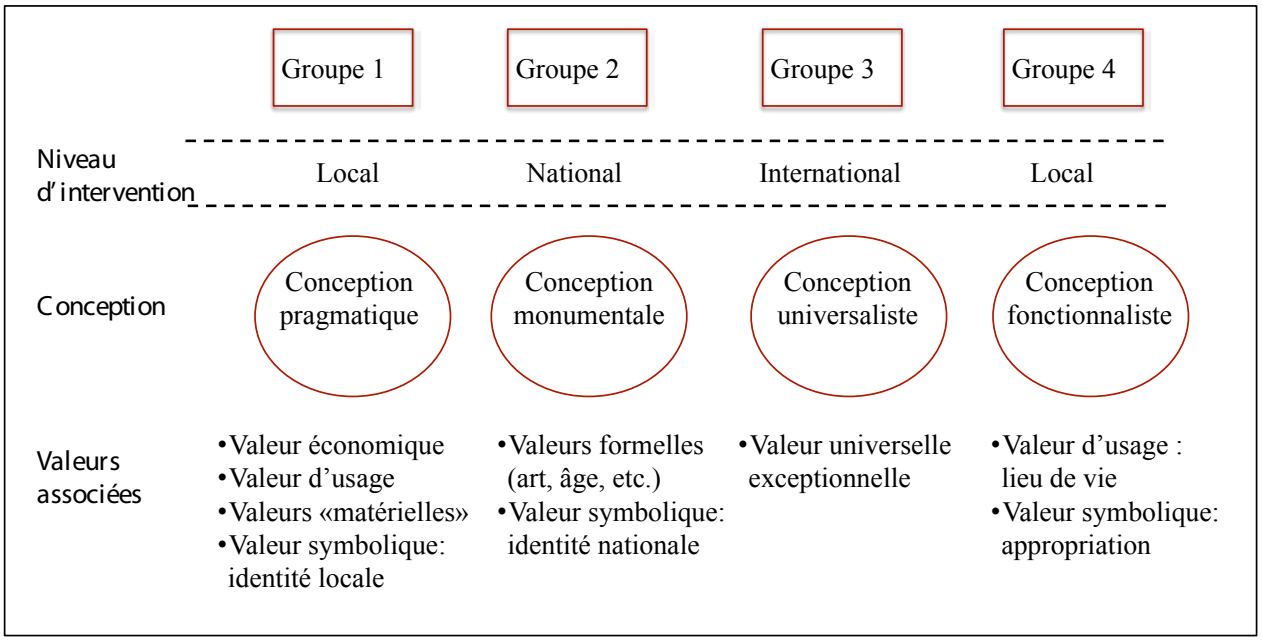
Notre étude repose sur l'analyse et l'interprétation de données collectées selon différentes méthodes telles que des questionnaires, des entretiens semi-dirigés avec les responsables des différentes institutions impliquées et des acteurs locaux, des recherches documentaires (photographies, plans, articles de presse, etc.) et de l'observation directe. L'analyse inductive du contenu des entretiens et des documents colligés, et notamment des plans de développement, des rapports annuels et de la presse locale, nous a permis d'identifier les parties prenantes et de repérer leur champ d'intervention en fonction de leur niveau d'action et de leurs responsabilités. Il faut préciser que les termes utilisés ici pour identifier ces groupes ne se rapportent pas à une échelle territoriale, mais plutôt aux types d'interventions et aux responsabilités des acteurs dans la gestion du site. Dans le cas d'Arequipa, il y a trois « groupes » d'institution. Un premier groupe « local » (groupe 1) rassemble la Municipalidad Provincial de Arequipa (MPA), ses partenaires directs comme la Agencia Española de Cooperación Internacional y de Desarrollo (AECID), mais aussi le gouvernement régional. Ensuite, un deuxième groupe « national » (groupe 2) rassemble les institutions représentant le gouvernement du Pérou, notamment le ministère de la Culture à Lima et sa direction régionale à Arequipa. Enfin, le dernier groupe « international » (groupe 3), inclut les organismes internationaux comme l'UNESCO et l'ICOMOS. Un quatrième groupe d'acteurs intervient dans la patrimonialisation et la gestion du site d'Arequipa, les « habitants » (groupe 4), dont l'action au niveau local vise surtout l'amélioration de leurs conditions de vie, mais qui sont aussi de plus en plus intégrés, sinon directement dans la gestion, au moins indirectement dans la planification par le maintien nécessaire de la fonction résidentielle (tableau 1).

TABLEAU 1 : GROUPES D'ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA PATRIMONIALISATION ET LA GESTION DU CENTRE HISTORIQUE D'AREQUIPA.

Groupes	Acteurs	Niveau d'intervention	Responsabilités
Groupe 1	MPA Gouvernement régional Coopération internationale	Local	Planifient le développement et les projets Financent et exécutent les projets Gèrent le site et veillent au respect des normes et des décrets municipaux
Groupe 2	Ministère de la Culture – Services centraux Ministère de la Culture – Direction régionale	National	Veillent au respect des lois et règlements nationaux Autorisent les interventions sur le bâti
Groupe 3	UNESCO ICOMOS	International	Veillent au respect de la VUE Conseillent les autorités locales
Groupe 4	Habitants	Local	Amélioration du cadre de vie (Ré)appropriation de l'espace patrimonial

Ces différents groupes n'interviennent donc pas nécessairement au niveau où on pourrait le supposer d'emblée. En effet, la direction régionale du ministère de la Culture pourrait être associée à l'échelle locale, mais la façon dont elle est impliquée dans la gestion, que l'on peut notamment lire dans les différents rapports annuels sur l'état de conservation du bien, rédigés à l'attention de l'UNESCO, relève plus de l'action de l'État de contrôle et d'application des lois. De la même façon, les organismes de coopération internationale pourraient être associés à l'échelle internationale, mais leur action sur le terrain relève de leur collaboration directe avec la municipalité. Cette complexité de la place et du rôle des différentes institutions peut expliquer en partie qu'il soit difficile pour les habitants de comprendre certaines actions entreprises, ou à l'inverse l'inaction de certaines institutions.
Si les niveaux d'action des groupes identifiés ici ne correspondent pas à une échelle territoriale, c'est aussi parce que, selon nous, cette échelle est une autre source de confusion. En effet, lorsqu'elle est utilisée dans le cadre de l'action publique, l'échelle territoriale discrimine les politiques qui sont soit locales, soit nationales, soit internationales. Or, précisément, le patrimoine mondial est aussi un patrimoine national, puisqu'il a été sélectionné par l'État, et il est aussi un patrimoine local, au moins dans le cas d'Arequipa, en ce qu'il est géré par la municipalité. À ce titre, il rassemble donc les différentes conceptions du patrimoine liées aux diverses institutions impliquées, les différentes perspectives sur la manière dont il doit être géré et conservé, ainsi que les différentes représentations qui y sont liées (figure 1).

FIGURE 1 : MODALITÉS D'INTERVENTION DES GROUPES D'ACTEURS DE LA PATRIMONIALISATION DE CENTRE HISTORIQUE D'AREQUIPA.



Si l'on approfondit l'examen des différentes conceptions et des valeurs associées pour chaque groupe, on comprend comment les acteurs impliqués peuvent tenter d'orienter l'élaboration des politiques et la gestion du site. Le groupe 1, où l'on retrouve dans ce cas le dépositaire officiel de la responsabilité de la gestion répond à une conception dite « pragmatique » en ce qu'elle repose essentiellement sur la nécessité de gérer l'aménagement et la planification urbaine, mais aussi sur la promotion du développement local, notamment économique puisqu'il soutient sa propre capacité d'action par la génération de revenus. Les acteurs du groupe 1 sont donc sensibles aux valeurs économiques du patrimoine, mais aussi aux valeurs liées à sa position et sa matérialité (repère dans la ville, élément structurant du tissu urbain, etc.) qu'il faut prendre en compte. Le groupe 2 privilégie plutôt une conception qualifiée de « monumentale » en ce qu'il s'intéresse surtout aux valeurs formelles du patrimoine (son architecture, ses matériaux, etc.) sans avoir besoin, à l'inverse du groupe 1, de transiger, d'arbitrer ou de négocier avec les besoins d'usages nouveaux, comme l'installation d'un hôtel ou d'un restaurant dans une ancienne demeure coloniale ou un ancien bâtiment religieux. L'action des acteurs de ce groupe est d'ailleurs surtout d'ordre juridico-législatif et consiste en la production de décision et le contrôle du respect de ces avis. Le groupe 3 est le porteur d'une perspective universaliste qui signale l'importance du lieu dans un contexte élargi, et qui paradoxalement, accorde encore plus d'importance aux particularités locales dont l'exceptionnalité est ainsi soulignée. Enfin, au groupe 4 correspond une conception dite « fonctionnaliste », car elle repose d'abord sur la fonction résidentielle que ces acteurs représentent, et leur légitimité en tant qu'habitants et propriétaires à produire un avis sur les transformations envisagées, et à obtenir des aménagements qui maintiennent, voire améliorent, leur qualité de vie.

Cette modélisation confirme la nécessité, d'une part, de la mise en place de processus de concertation des différentes parties, et d'autre part, d'aborder la gestion de ces sites sous l'angle d'une « hybridité » culturelle (García Canclini, 2007) et organisationnelle. Culturelle d'abord, car toutes les valeurs identifiées reposent sur des caractéristiques culturellement déterminées, mais de cultures possiblement différentes. En effet, qu'est-ce qui définit ce qui est représentatif de « l'identité nationale » ou encore ce qui est significatif dans les caractéristiques formelles d'un objet patrimonial ? L'authenticité des éléments patrimoniaux est reconnue aujourd'hui comme relative et même la valeur économique du patrimoine repose bien souvent sur des pratiques culturelles. Mais les cultures impliquées sont nombreuses, entre les différentes institutions et les différents acteurs, et elles se traduisent dans des contraintes à la fois locales et internationales qui donnent aux actions de gestion ce caractère hybride. Mais on peut également parler d'hybridité organisationnelle parce que les motivations des intervenants sont multiples, parfois paradoxales, et qu'elles émanent de différentes organisations, à différents niveaux. Cette hybridité reflète la coexistence de différentes conceptions et représentations patrimoniales, et permet de comprendre comment certaines actions apparemment contradictoires, voire paradoxales, peuvent résulter d'objectifs similaires ou, à l'inverse, comment certaines actions peuvent être soutenues par plusieurs acteurs, mais pour différentes raisons.
Cependant, si ce type d'étude permet effectivement d'identifier les différents acteurs impliqués dans la patrimonialisation et la gestion du site, elle ne permet pas de comprendre tout à fait le fonctionnement de ces dynamiques. Or cette compréhension semble nécessaire si l'on veut pouvoir concrètement mettre à profit une telle analyse, et contribuer à résoudre les problématiques liées à la gestion de ces sites complexes.

Les enjeux de gestion d'un site urbain patrimonial
Les défis de la gestion de ces sites sont nombreux et correspondent notamment aux divers risques qu'une situation de ce genre peut produire. En effet, la diversité des acteurs impliqués et la confusion entre leur niveau d'action et leurs responsabilités peuvent entrainer des dysfonctionnements tels que la paralysie administrative, lorsque les décisions sont renvoyées d'une institution à l'autre ou qu'il est impossible de trouver un accord, ou bien la gestion « autoritaire » lorsqu'une institution décide de passer outre les autres acteurs et d'imposer son action. Ces risques ont toutefois pris ces dernières années une nouvelle dimension pour les sites inscrits, depuis que le Comité du patrimoine mondial a ouvert la possibilité de retirer certains sites de la Liste, comme ce fût le cas en 2007 et 2009. De plus, les nouvelles technologies de l'information et de la communication donnent une parole plus visible et plus légitime aux différents acteurs, mais surtout aux touristes qui fréquentent ces sites et qui ont acquis une influence accrue. En effet, bien que ceux-ci ne soient pas directement impliqués dans la gestion des sites, notre recherche montre qu'ils ont tout de même une influence déterminante sur l'action des gestionnaires de site.

Si cette question de la gestion d'un site urbain patrimonial est effectivement complexe, et surtout s'il est inscrit sur la Liste du patrimoine mondial, c'est qu'elle dépasse très largement la matérialité des quelques

monuments qui s'y trouve. Dès lors, on ne peut prétendre la résoudre en ne considérant que les caractéristiques patrimoniales de l'ensemble urbain, pas plus qu'on ne le pourrait en les ignorant complètement. Pourtant, dans les faits, la division technique des tâches au sein des institutions responsables de la gestion de ces sites conduit pourtant à des situations de ce type ou l'aménagement des espaces publics, les transports et le contrôle des interventions sur les bâtiments privés relèvent de services différents qui prennent parfois des décisions non concertées. Dans les meilleurs cas, comme celui d'Arequipa, on établit un « plan directeur » qui intègre les règlements d'urbanisme, les projets patrimoniaux et les politiques de développement local. Toutefois, ces documents sont généralement liés à un acteur, ou au mieux à un groupe d'acteurs, qui les a produits. Il n'est donc pas question des autres groupes pas plus que des dynamiques entre eux or, notre étude montre que dans les sites patrimoniaux, les conceptions patrimoniales de ces groupes ont une influence sur l'évolution du site. Comment donc mieux comprendre ces dynamiques afin de les intégrer éventuellement dans des outils de gestion pour ce type de site ?

Bien entendu, on peut tenter d'adapter certains modèles généraux de gouvernance de ville. Ainsi, on pourrait reprendre les « composantes dynamiques du modèle général de gouverne urbaine », proposées par Belley et Divay (2007 : 25) à partir de la méthode de complexité développée par Morin et inspiré notamment de la sociologie urbaine et de travaux en théorie des organisations (Bellay et Divay, 2007 : 34). En effet, ce type de modèle pourrait permettre de décrire d'une autre façon et de comprendre les dynamiques à l'œuvre dans la gestion de sites urbains patrimoniaux, en termes de « compétition » et de « coopération », et ainsi permettre de les intégrer dans les politiques de gestion. Mais il nous semble que d'autres théories mobilisées par les sciences de la gestion peuvent aussi offrir un éclairage nouveau et utile. Nous en retenons ici trois qui nous semblent particulièrement pertinentes et dont l'étude approfondie pourrait générer des apports significatifs pour la gestion des sites patrimoniaux urbains : la théorie des parties prenantes, la théorie néo-institutionnelle et la théorie des conventions.

La théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*), comme de nombreuses théories en science de la gestion, s'intéresse d'abord aux entreprises privées, mais elle a aussi fait l'objet d'adaptations à d'autres secteurs comme celui des organismes à but non lucratif (OBNL) d'un secteur culturel, par exemple (Zúñiga Salas, 2012). Selon Freeman (2005 : 258), les parties prenantes « sont les groupes qui ont un intérêt ou une attente vis-à-vis de l'entreprise » (Freeman, 2005 : 258, traduction libre). Pour cet auteur, cette perspective est soutenue par deux arguments, l'un légal puisque la Loi contraint l'action des dirigeants qui doivent prendre en compte ces parties prenantes (droits des consommateurs, droits des salariés, etc.), et l'autre économique, car il est nécessaire de réguler l'action des dirigeants pour éviter les situations de distorsion qui privilégient l'intérêt des actionnaires au détriment du bien commun (Freeman, 2005 : 259-260). Dans ce contexte, le rôle du dirigeant est donc de maintenir l'équilibre entre les différentes parties prenantes. La transposition de cette théorie à la gestion du patrimoine urbain permet d'introduire, et surtout de soutenir, la notion de gestion équilibrée des parties prenantes plutôt que des objets patrimoniaux. En effet, on peut reprendre les arguments développés par Freeman pour justifier la pertinence de cette théorie dans ce contexte puisque, légalement, la protection du patrimoine accorde certains droits à différents groupes d'acteurs (droits fiscaux pour les propriétaires, droits moraux pour la communauté locale, etc.) et que l'évolution de la législation va dans le sens d'une plus grande intégration de ces droits. De même, l'argument économique existe dans le cas du patrimoine urbain, car l'exploitation des ressources patrimoniales, par la mise en visite ou par l'implantation d'infrastructures touristiques et hôtelières, peut en menacer la conservation alors même que celle-ci repose sur son intérêt pour le bien commun. Dans ce cas, la gestion de ce patrimoine consisterait avant tout en un maintien de l'équilibre entre les parties prenantes, et non en la préservation de caractéristiques physiques prédéterminées. Ceci est cohérent en outre avec une conception du patrimoine en tant que construction sociale qui n'existe que par les revendications (identitaires, historiques ou autres) qu'il supporte. Dans ce cas, on comprend que si aucune partie prenante ne revendique la conservation de l'élément patrimonial, il n'existe plus en tant que tel, ce qui ne signifie par pour autant que l'objet disparaît nécessairement, ni qu'il faille le détruire ou le substituer.

Plus encore, certaines études inscrites dans la théorie des parties prenantes proposent des modèles d'analyse qui pourraient constituer une base utile pour développer des outils pour la gestion de ces sites. C'est le cas, par exemple, de la « grille de Mitchell » qui propose d'identifier et de classer les parties prenantes selon trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Le pouvoir et la légitimité ont fait l'objet de nombreux travaux au sein des études patrimoniales (Godard, 1990 ; Graham *et al.*, 2000 ; Veschambre, 2007 ; Dormaels, 2009) et la « rhétorique de l'urgence » (Benhamou, 2010) semble être l'une des caractéristiques des discours patrimoniaux qui visent souvent à « sauver » *in extremis* des objets voués à disparaître. On pourrait donc tenter une

adaptation de la théorie de Mitchell, Agle et Wood (1997) de l'identification et de la prégnance (*identification and salience*) des parties prenantes afin de comprendre qui elles sont, et de permettre aux gestionnaires de mieux appréhender leurs rôles et leurs attentes. Il serait sans doute possible d'approfondir également la connaissance de la relation avec les groupes sociaux qui constituent les différentes parties prenantes, qu'il s'agisse de relation de pouvoir, d'échange ou contractuelle (Mitchell *et al.*, 1997 : 862), afin d'améliorer ou d'adapter les actions entreprises par les gestionnaires des sites urbains patrimoniaux.

La seconde théorie, issue des théories des organisations et qui peut paraître intéressante ici, est la théorie néo-institutionnelle (*new institutionalism theory*). Pour DiMaggio et Powell (1983), la question est de savoir pourquoi les organisations deviennent de plus en plus similaires alors qu'elles essaient d'être différentes. Pour ces auteurs, il s'agit d'un processus « d'isomorphisme institutionnel » qui résulte de trois mécanismes (DiMaggio et Powell, 1983 : 150-152) : « l'isomorphisme coercitif », qui résulte des pressions des autres organisations (« règles de l'art »), des institutions gouvernementales (lois et règlements), mais aussi de la société qui a des attentes quand au fonctionnement de l'organisation ; le « processus mimétique » qui consiste à répondre à l'incertitude de l'environnement par l'adoption et la diffusion de modèles organisationnels (par des mouvements d'employés, des firmes de conseil ou des associations d'entreprise) ; et les « pressions normatives » qui proviennent principalement de la professionnalisation des gestionnaires qui standardise les formations et stimule l'accroissement des réseaux professionnels. Le phénomène patrimonial, et notamment les sites inscrits au patrimoine mondial, connaît une forme d'homogénéisation que l'on attribue d'ordinaire à la diffusion d'un modèle culturel occidental. Bien que l'on ne remette pas en question cette explication, on peut se demander si ces transformations n'ont pas également une cause institutionnelle. La question qui se pose d'emblée ici est donc de savoir si, dans le cas du patrimoine urbain, on peut définir un champ organisationnel[2] ?

Il est probable que l'administration du patrimoine relavant essentiellement d'institutions gouvernementales, locales ou nationales, la compréhension de leur fonctionnement relève plutôt d'une perspective plus classique de l'institutionnalisme, mais le patrimoine n'est pas qu'une affaire de gestion publique. C'est aussi une ressource qui est rentrée ces dernières années dans des dynamiques transactionnelles, notamment par sa mise en tourisme. Or, si l'on considère l'influence du tourisme sur le patrimoine, on peut probablement définir un champ au sein duquel des processus d'isomorphisme peuvent être mis en évidence et particulièrement dans le cas du patrimoine mondial. En effet, au-delà de leur importance locale, les sites inscrits au patrimoine mondial sont l'objet d'une visibilité plus étendue et ils reçoivent des touristes du monde entier dont les pratiques tendent à se reproduire d'un site à l'autre, tandis que chaque site qui souhaite attirer ces touristes tente de répondre à leurs attentes. La place du tourisme est devenue déterminante dans l'aménagement même de ces sites à tel point que certains acteurs ou chercheurs n'hésitent pas à parler de « label », au lieu de reconnaissance patrimoniale, terme qui suppose justement une uniformisation, au moins en terme de qualité. Dans ce contexte, les gestionnaires et plus largement l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion des sites patrimoniaux pourraient tenter de mieux comprendre ces phénomènes d'uniformisation grâce aux mécanismes proposés par DiMaggio et Powell. Cela permettrait peut-être de mieux comprendre ces dynamiques afin de les encourager ou de les limiter selon les cas.

Enfin, la troisième théorie retenue ici est la théorie des conventions et notamment son application, proposée par Isaac (2005) à l'analyse des paradoxes. Pour cet auteur, « toute situation de gestion peut s'envisager comme la résultante de logiques d'action différentes que les acteurs abordent grâce à la mise en place d'un dispositif cognitif collectif : la convention » (Isaac, 2005 : 147). Il identifie plusieurs approches et en retient notamment deux : l'approche sociologique, pour laquelle « toute situation est la résultante de logiques d'actions multiples » (Isaac, 2005 : 149) et dans laquelle la convention est un accord entre les individus, et l'approche systémique qui propose que « tout individu est placé dans un système de rationalisation » (Isaac, 2005 : 153), ce qui lui permet d'agir dans un environnement incertain. Dans ce dernier cas, la convention est envisagée comme un système d'information, un dispositif performatif composé d'un énoncé et d'un dispositif matériel.

Cependant, l'existence de rationalités multiples, liées aux différents acteurs, conduit à la coexistence de logiques contradictoires et à l'apparition de paradoxes. Pour Isaac, les approches conventionnalistes proposent des outils d'analyse des paradoxes : une grille d'analyse théorique pour l'approche sociologique et la matrice de cohérence pour l'approche systémique (Isaac, 2005 : 152, 156). D'après cet auteur, « cette matrice, appliquée à une situation, va permettre de comprendre l'origine des dissonances » (Isaac, 2005 : 157). Notre recherche a

2 Au sens de DiMaggio et Powell : « par champ organisationnel, nous entendons l'ensemble des organisations qui, réunies, constituent un secteur reconnu de la vie institutionnelle : fournisseurs principaux, ressource, consommateurs, agences de régulation et autres organisations produisant les mêmes services et produits » (DiMaggio et Powell, 1983 : 148).

mis en évidence l'existence de paradoxes dans les actions entreprises dans le processus de patrimonialisation du centre historique d'Arequipa (Dormaels, 2013) notamment parce que chaque groupe d'acteurs intervient dans ce processus selon une conception et des valeurs associées différentes, ou en d'autres termes, des logiques distinctes. On voit bien ici comment les différents groupes d'acteurs identifiés dans le tableau 1, et ceux qui n'y figurent pas, car ils ne sont pas impliqués directement dans la gestion, mais qui pourraient en être des « parties prenantes » comme les professionnels du tourisme et de l'hôtellerie, peuvent être impliqués dans l'élaboration d'une convention « dans la perspective d'un effort commun » (Isaac, 2005 : 157). On peut comprendre alors qu'il serait utile aux gestionnaires de sites de pouvoir analyser la cohérence ou les dissonances des conventions afin de construire un compromis qui permette de sortir d'éventuelles situations de blocage et d'agir dans l'intérêt des différents groupes d'acteurs.

En résumé, on peut rapprocher ces trois théories des groupes d'acteurs et des niveaux d'intervention mis en évidence dans notre analyse du cas d'Arequipa. On voit que les différents niveaux d'intervention impliquent des acteurs différents et comment la mobilisation d'une théorie peut être plus ou moins pertinente selon le type de situation que l'on cherche à comprendre. Par exemple, dans le cas du centre historique d'Arequipa, son inscription au patrimoine mondial lui confère une dimension internationale qui le ramène dans une problématique plus générale d'uniformisation des sites et des pratiques touristiques et patrimoniales. Dans ce cas, le recours à la théorie néo-institutionnelle peut permettre de mettre en évidence certaines des dynamiques à l'œuvre. Mais c'est aussi un site complexe, comme nombre de sites urbains, impliquant une multitude d'acteurs que la théorie des parties prenantes peut aider à analyser, notamment parce qu'en matière de patrimoine, les questions de pourvoir, de légitimité et d'urgence sont centrales. Les différents groupes d'acteurs sont porteurs de logiques distinctes qui conduisent parfois à des situations paradoxales où plusieurs groupes agissent de concert pour des raisons différentes, voire contradictoires, ou alors s'opposent quand à certaines interventions pour des raisons apparemment semblables. En effet, la subjectivité des valeurs patrimoniales conduit à des interprétations différentes, selon les groupes, des actions à entreprendre pour atteindre des objectifs sur lesquels pourtant tous s'accordent, tels que la conservation du patrimoine ou l'amélioration des conditions de vie. Ce type de situation peut faire l'objet d'analyses reprenant les outils proposés par la théorie des conventions. Enfin, cela dépend du modèle de gestion en place et de l'organisation qui en est responsable. Dans ce cas, c'est la municipalité qui est le principal responsable de la gestion, mais d'autres situations peuvent exister (gestion par l'État ou par un organisme privé) qui suggère plutôt l'utilisation d'autres théories, ou à tout le moins, une relecture différente et adaptée à leur contexte.

CONCLUSION

Ainsi, nous voyons que les théories mobilisées par les sciences de la gestion pourraient sans doute inspirer des travaux plus approfondis sur la gestion du patrimoine urbain, et en particulier dans le cas du patrimoine mondial. En effet, l'analyse de la patrimonialisation selon l'approche des études patrimoniales permet d'identifier les valeurs et les conceptions patrimoniales, ainsi que les groupes qui les produisent et qui sont impliqués, directement ou indirectement, dans la gestion du site. Ce type d'analyse révèle aussi la complexité de ces sites, liée aux multiples, et génératrice de paradoxes. Cependant, cette réflexion exploratoire montre combien les théories issues des sciences de la gestion peuvent permettre d'aller plus loin dans la compréhension des dynamiques à l'œuvre dans ces sites. Des travaux dans cette perspective pourraient préciser dans quelles mesures et selon quelles limites, ces théories pourraient effectivement servir la gestion de ce type de site. Elles pourraient notamment identifier d'autres théories dans d'autres situations, comme dans le cas d'une gestion déléguée à une organisation privée pour lequel il serait possible d'examiner, par exemple, l'intérêt d'approches issues de la théorie de l'agence.

Dans tous les cas, ce qu'il nous semble important de souligner par ce travail exploratoire, c'est la richesse potentielle de recherches qui dépassent les limites des disciplines et intègrent différentes théories, de la même façon qu'au sein de notre cas nous avons constaté la richesse de l'intégration des différents niveaux. À l'instar de Zúñiga Salas (2012) dans son étude récente sur la gouvernance du secteur muséal dans une ville du Québec, nous croyons que les approches multiniveaux, multithéoriques et multidisciplinaires peuvent mettre en évidence des dynamiques essentielles pour la compréhension et l'amélioration de la gestion d'organisation ou de secteur culturel, y compris dans la gestion du patrimoine urbain.

RÉFÉRENCES :

Belley, Serge et Gérard Divay. 2007. « Le management de la complexité urbaine : la coordination entre coopération et compétition ». *Télescope*, vol. 13, n° 3 (printemps 2007). Québec : École nationale d'administration publique, pp. 21-36.

Benhamou, Françoise. 2010. « L›inscription au patrimoine mondial de l›humanité : La force d›un langage à l›appui d›une promesse de développement ». *Revue Tiers Monde*, vol. 2, n° 202, pp. 113-130.

Brooks, Arthur C. et Roland J. Kushner. 2001. « Cultural Districts and Urban Development ». *International Journal of Arts Management*, vol. 3, n° 2 (Winter 2001). Montréal : HEC Montréal, pp. 4-15.

Davallon, Jean. 2006. *Le don du patrimoine : une approche communicationnelle de la patrimonialisation*. Paris : Lavoisier, 222 p.

DiMaggio, Paul J. et Walter W. Powell. 1983. « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.

Dormaels, Mathieu. 2013. *La construction du patrimoine mondial : transformations physiques et appropriation locale dans la patrimonialisation du centre-ville historique d'Arequipa, Pérou*. Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de *Ph.D.* en muséologie, médiation, patrimoine, Université du Québec à Montréal, et de docteur ès sciences de l'information et de la communication, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse.

Dormaels, Mathieu. 2009. « Identidad, comunidades y patrimonio local: una nueva legitimidad social », Alteridades, n°43, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Antropología, Mexico, 2012p, p. 9-19.

Finocchiaro Castro, Massimo et Ilde Rizzo. 2009. « Performance Measurement of Heritage Conservation Activity in Sicily ». *International Journal of Arts Management*, vol. 11, n° 2 (Winter 2009). Montréal : HEC Montréal, pp.29-41.

Freeman, R. Edward. 2005. « Stakeholder Theory of the Modern Corporation », In, *Ethical Challenges to Business as Usual*, sous la dir. de Shari Collins-Chobanian. New Jersey : Pearson Prentice Hall, pp. 258-269.

García Canclini, Néstor. 2007 [1989]. *Culturas híbridas: estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Coll. « Estado y Sociedad », no 87. Buenos Aires : Paídos Argentina, 352 p.

Godard, Olivier. 1990. « Environnement, modes de coordination et systèmes de légitimité: analyse de la catégorie de patrimoine naturel ». *Revue économique*. vol. 41, n° 2, pp. 215-241.

Graham, Brian J., Gregory J. Ashworth. et John E. Tunbridge. 2000. *A geography of heritage : power, culture and economy*. London : Arnold ; New York : Oxford University Press, 284 p.

Groat, Linda et David Wang. 2002. *Architectural Research Methods*. New York : J. Wiley, 389 p.

Isaac, Henri. 2003. « Paradoxes et conventions », In *Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations,* sous la dir. de Emmanuel Josserand et Véronique Perret, Paris : Éditions Ellipses, pp. 147-163.

Marcotte, Pascale et Laurent Bourdeau. 2006. « Tourists' Knowledge of the UNESCO Designation of World Heritage Sites: The Case of Visitors to Quebec City ». *International Journal of Art Management*, vol. 8, n° 2 (Winter 2006). Montréal : HEC Montréal, pp.4-13.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. 1997. « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts ». *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 853 886.

Morisset, Lucie K. 2011. « Pour une herméneutique des formes urbaines. Morphogénétique et sémiogénétique de la ville ». In *La ville, phénomène de représentation*, sous la dir. de Lucie K. Morisset et Marie-Ève Breton. Québec : Presses de l'Université du Québec. pp. 33-59

Veschambre V., 2007. « Patrimoine : un objet révélateur des évolutions de la géographie et de sa place dans les sciences sociales ». Annales de géographie, 2007/4 n° 656, p. 361-381

UNESCO – Centre du patrimoine mondial. 1987. *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial*, < http://whc.unesco.org/archive/orient87.pdf >, consultée le 25 avril 2013.

Zúñiga Salas, Verónica. 2012. *La gouvernance d'un secteur à but non lucratif : Le cas du secteur muséal au Québec*. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de *M. Sc.*, HEC Montréal.