

## BONNE PRATIQUE

# Gouvernance systémique dans le patrimoine culturel

Le cas de la Cathédrale Santa María

Vitoria-Gasteiz - Pays basque (Espagne)

PUBLIÉ PAR LA FONDATION CATHÉDRALE SANTA MARÍA

Calle Cuchillería, 95  
(01001) Vitoria-Gasteiz  
Pays basque-Espagne  
<https://www.catedralvitoria.eus/fr/accueil/>

PROMU PAR LE GOUVERNEMENT BASQUE

Projet CREADIS 3 : Smart Specialization Creative Districts (2017-2021)  
INTERREG EUROPE  
<https://www.interregeurope.eu/creadis/>

AUTEURS

Leandro Cámara  
Javier Castro-Spila  
Agustín Azkarate  
Javier Echeverria

FORME DE CITATION SUGGÉRÉE

Cámara, L., Castro-Spila, J., Azkarate, A. and Echeverría, J., (2018), "Systemic Governance in Cultural Heritage : « The case of Santa Maria Cathedral », *Fondation Cathédrale Santa María*, Vitoria-Gasteiz, 1-39 pp.

DÉCHARGE

La publication de cette œuvre n'implique aucune prise de position de la part de la Fondation Cathédrale Santa María et de ses instigateurs. Les idées et opinions exprimées dans cette œuvre sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de la Fondation Cathédrale Santa María ni n'engagent la Fondation ni ses instigateurs.

# INDICE

RÉSUMÉ EXÉCUTIF .....	4
INTRODUCTION .....	8
1.1. OBJECTIF .....	8
1.2. CADRE DE RÉFÉRENCE .....	8
1.2.1. CREADIS3 : Stratégie et objectifs .....	8
1.2.2. CREADIS3 au Pays basque .....	9
1.3. BONNE PRATIQUE : La Cathédrale Santa María .....	10
1.3.1. Approche .....	10
1.3.2. Ressources nécessaires .....	10
1.3.3. Preuves du succès .....	11
1.3.4. Difficultés rencontrées .....	11
1.3.5. Potentiel d'apprentissage ou de transfert .....	11
1.4. ORGANISATION DU DOCUMENT .....	11
GOVERNANCE SYSTÉMIQUE DANS LE PATRIMOINE CULTUREL : CADRE STRATÉGIQUE .....	12
2.1 INTRODUCTION .....	12
2.2. FRAMING SYSTEMIC CULTURAL HERITAGE .....	14
2.2.1. Les dimensions du patrimoine .....	14
2.2.2. Les dimensions de l'apprentissage dans le patrimoine .....	15
2.2.3. Les dimensions de la participation .....	17
2.2.4. Les dimensions de l'innovation .....	18
2.2.5. Les dimensions de la gouvernance .....	19
2.3. Les quadrants de la gouvernance systémique .....	22
2.3.1. Quadrant 1 : Conservation et Protection .....	22
2.3.2. Quadrant 2 : Recherche et Développement (R&D) .....	22
2.3.3. Quadrant 3 : Inclusion sociale et culturelle .....	23
2.3.4. Quadrant 4 : Développement urbain et régional .....	24
GOVERNANCE SYSTÉMIQUE EN PRATIQUE : .....	26
LE CAS DE LA CATHÉDRALE SANTA MARÍA .....	26
3.1. INTRODUCTION : L'APPROCHE INTÉGRALE .....	26
3.2. LA CATHÉDRALE SANTA MARÍA : UNE CHRONOLOGIE .....	27
3.3. LA CATHÉDRALE SANTA MARÍA : LA GOUVERNANCE SYSTÉMIQUE ÉMERGENTE .....	29
3.3.1. Gouvernance institutionnelle .....	30
3.3.2. Gouvernance scientifique .....	31
3.3.3. Gouvernance sociale .....	33
3.3.4. Gouvernance urbaine .....	35
LEÇONS TIRÉES .....	38
4.1. DE LA GESTION À LA GOUVERNANCE .....	38
4.2. DU COURT TERME AU LONG TERME .....	38
4.3. DE LA DISCIPLINE À L'APPROCHE TRANSDISCIPLINAIRE .....	39
4.4. DU MONUMENT À LA SOCIÉTÉ .....	39
RÉFÉRENCES .....	40

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

---

## Objectif

L'objectif de cette étude de bonnes pratiques est d'offrir une approche systémique de la gouvernance et de sa capacité à générer des écosystèmes innovants dans le domaine du Patrimoine Culturel à partir d'un cas particulier : La restauration intégrale de la Cathédrale Santa María, Vitoria-Gasteiz (Pays basque, Espagne).

Le rapport a été réalisé dans le cadre du projet CREADIS3, financé par INTERREG EUROPE (2017-2021) et dirigé par le gouvernement basque. Le projet CREADIS3 aborde ce type d'innovation qui encourage le développement territorial grâce à des formes non technologiques. Pour faire face aux défis économiques, sociaux et environnementaux, on a besoin d'innovation, pas seulement basée sur les secteurs technologiques mais aussi sur la combinaison de ces secteurs avec la créativité basée sur la culture.

À cet effet, la restauration de la Cathédrale Santa María, dont la construction débuta au XIIe siècle, a été élue comme étant une bonne pratique de gouvernance dans le domaine du Patrimoine Culturel. La qualité du Plan Directeur de Restauration Intégrale de la Cathédrale (1996-1998) a été largement reconnue par l'Union européenne, le Vatican et le Ministère de la Culture d'Espagne, en recevant le Prix Europa Nostra en 2002. Finalement, en 2015, la Cathédrale a été incluse sur la liste du Patrimoine Mondial par l'UNESCO comme étant un bien lié aux Chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle du Nord.

Le présent rapport propose la notion de *gouvernance systémique* comme étant un concept résultant de l'expérience de restauration de la Cathédrale Santa María. La gouvernance systémique est une approche permettant de comprendre les différentes dynamiques et les différents niveaux sur lesquels ont lieu les processus d'innovation, d'apprentissage et de participation sociale dans le domaine du Patrimoine Culturel.

## Nouvelle gouvernance

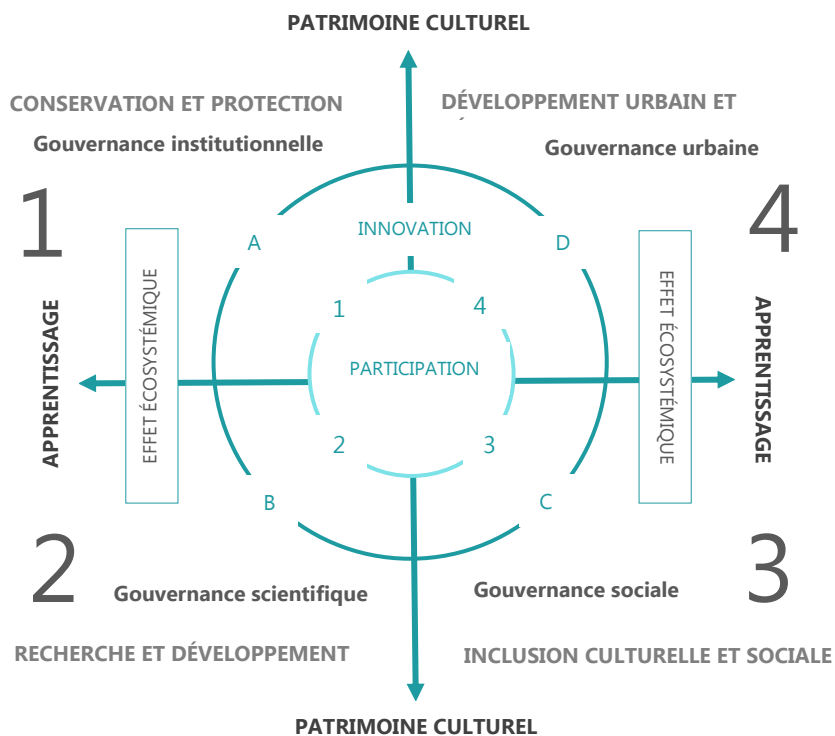
La gouvernance dans le patrimoine culturel n'est pas un phénomène nouveau. Le modèle de gouvernance fermé a prédominé de façon traditionnelle. Cette perspective se base sur une approche top-down et de gestion centralisée. Le modèle de gouvernance fermé développe des relations de collaboration et de coopération entre les institutions et les organisations liées à l'agenda du catalogage, de la restauration, de la conservation et de la protection du patrimoine. Il s'agit d'un modèle privilégiant le *contexte de production de connaissances* dans le domaine du patrimoine. Dans le modèle de gouvernance fermé, l'apprentissage s'articule autour des communautés d'experts et les intérêts institutionnels liés au patrimoine culturel prédominent.

Au cours de ces dernières années, le modèle fermé est en train de laisser place à des modèles de gouvernance ouverts organisés autour de la gestion multi-agents et multi-niveaux du patrimoine. Dans ce modèle, la perspective de la gouvernance participative, qui encourage une approche bottom-up et décentralisée de la gestion du patrimoine, émerge fortement. Le modèle de gouvernance ouvert développe des mécanismes de participation culturelle et sociale liés aux agendas de cohésion sociale et développement durable. Il s'agit d'un modèle privilégiant le *contexte d'application des connaissances* dans le domaine du patrimoine. Ainsi, les modèles d'apprentissage s'articulent autour de communautés hybrides (experts - non experts) et les intérêts sociaux et économiques liés au patrimoine culturel prédominent.

L'expérience réalisée par la Cathédrale Santa María a permis d'intégrer les modèles fermés (top-down) et les modèles ouverts (bottom-up) de gestion du patrimoine dans un nouveau modèle de gouvernance : la gouvernance systémique.

La gouvernance systémique fait le lien entre le patrimoine culturel et l'apprentissage, et entre l'innovation et la participation. Organisée en quadrants (figure 1), la gouvernance systémique identifie quatre dynamiques de la gouvernance : 1) La gouvernance institutionnelle facilite les relations institutionnelles focalisées sur la conservation et la protection du patrimoine culturel. Dans ce quadrant, l'innovation fermée et la participation contributive prédominent grâce à l'apprentissage institutionnel. 2) La gouvernance académique structure les relations scientifiques et technologiques liées à la recherche et développement qui dynamisent la connaissance formalisée dans le domaine du patrimoine culturel. Dans ce quadrant prédominent l'innovation collaborative et la participation interactive grâce aux communautés d'apprentissage. 3) La gouvernance sociale structure les relations sociales, économiques et culturelles liées à la participation sociale de la société civile dans le domaine du patrimoine culturel. Dans ce quadrant prédominent l'innovation ouverte et la participation expérimentale grâce aux communautés d'apprentissage. 4) La gouvernance urbaine structure les relations entre le patrimoine culturel et le développement urbain durable. Dans ce quadrant prédominent l'innovation durable et la participation transformationnelle grâce aux communautés durables.

Figure 2. GOUVERNANCE SYSTÉMIQUE DANS LE PATRIMOINE CULTUREL (Modèle



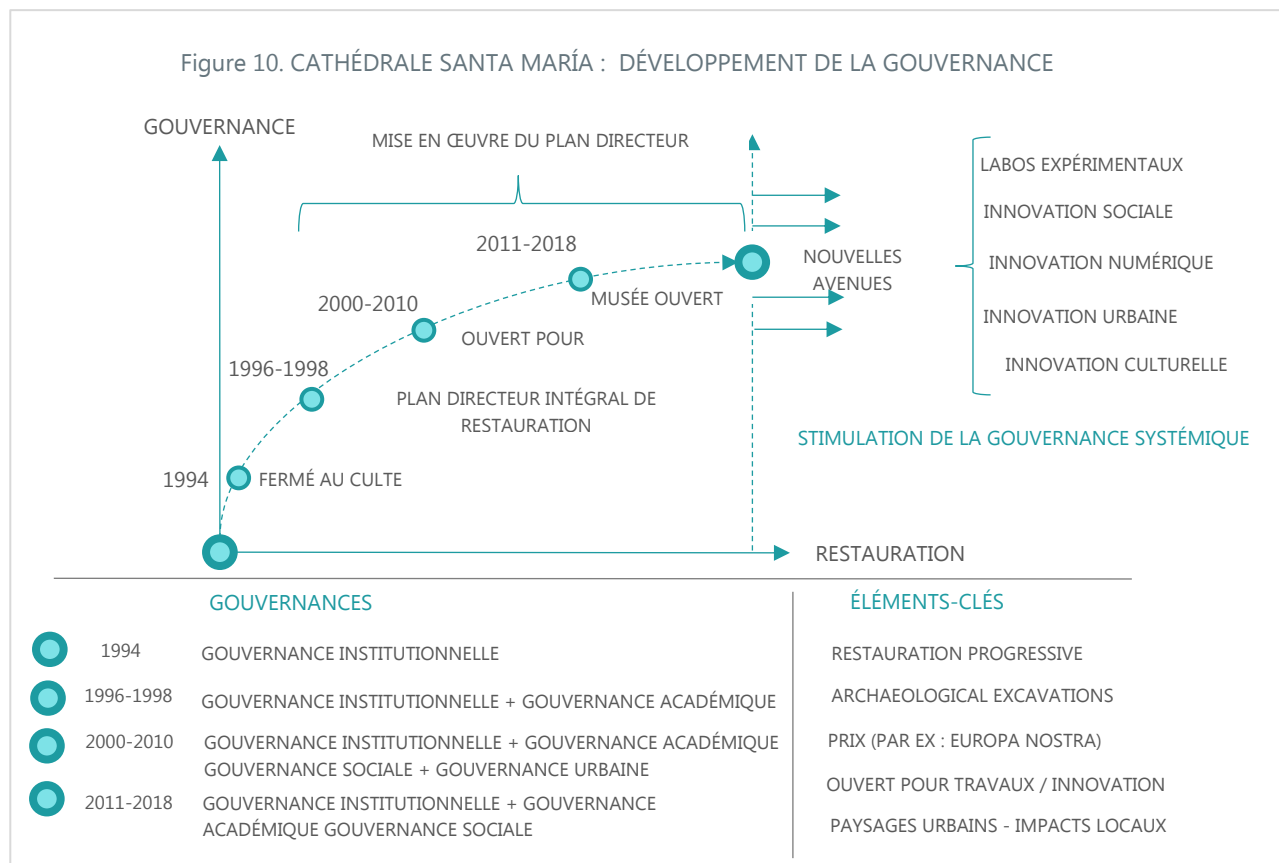
INNOVATION		PARTICIPATION	
FERMÉE	A	1	CONTRIBUTIVE
COLLABORATIVE	B	2	INTERACTIVE
OUVERTE	C	3	EXPÉRIMENTALE
DURABLE	D	4	TRANSFORMATRICE

Dans la mesure où les quadrants mettent en relation des processus innovants (avec différents degrés d'ouverture) et des processus de participation (avec différents degrés d'intensité), ils ont la capacité de

stabiliser les interactions en créant des écosystèmes. La stabilité de ces écosystèmes dépend de l'hétérogénéité des agents concernés, de leurs objectifs stratégiques, des capacités de connaissances développées, ainsi que des ressources disponibles à long terme.

## Bonnes pratiques de gouvernance

Le modèle de gouvernance systémique a été conçu (extrapolé) à partir de l'expérience de récupération et de restauration de la Cathédrale Santa María. Le développement du Plan Directeur a montré, avec différents degrés de réussite, la dynamique de ces quatre gouvernances (figure 10).



**Gouvernance institutionnelle :** La gouvernance institutionnelle s'est articulée autour de la coordination des activités de récupération et de restauration de la cathédrale en créant une alliance entre le gouvernement provincial d'Araba, la municipalité de Vitoria-Gasteiz et l'évêché de Vitoria-Gasteiz. La gouvernance s'est institutionnalisée grâce à la création de la Fondation Cathédrale Santa María. La mise en œuvre et la coordination du Plan Directeur de Restauration Intégrale de la Cathédrale a été l'axe de cette gouvernance.

**Gouvernance scientifique :** La gouvernance scientifique s'est articulée autour de la coordination de l'activité scientifique et technique pour le diagnostic complet et la réalisation des travaux de restauration et de valorisation historique, sociale et urbaine de la cathédrale. La gouvernance scientifique combinait 6 disciplines et sous-disciplines différentes développant des connaissances techniques et académiques remarquables (thèses de doctorat, thèses de master et articles scientifiques). La cathédrale comme étant un « système d'apprentissage ouvert » a été l'axe de cette gouvernance.

**Gouvernance sociale :** La gouvernance sociale s'est articulée autour de la coordination d'une stratégie de sensibilisation et d'appropriation sociale de la cathédrale. Le programme « ouvert pour travaux » a permis au

public de visiter la cathédrale pendant la restauration de l'édifice jusqu'à son actuelle muséification (programmation culturelle). L'inclusion sociale, la revalorisation du patrimoine et la programmation culturelle ont été l'axe de cette gouvernance.

**Gouvernance urbaine :** La gouvernance urbaine s'est articulée comme un modèle d'articulation urbaine sous le projet « Vitoria-Gasteiz : Ville aux Trois Cathédrales », qui avec la découverte et la restauration des remparts de la ville, ont défini une stratégie globale de reconnexion urbaine (nouvelles passerelles), dynamisation sociale (nouvelles inclusions) et valorisation du patrimoine (nouvelles cultures) du centre historique de la ville de Vitoria-Gasteiz.

## Leçons tirées

Le Patrimoine Culturel est, en premier lieu, une responsabilité publique. Dans la plupart des cas, cette responsabilité se met en place de manière centralisée. L'expérience de la Cathédrale Santa María, a été couronnée de succès en mettant en place un modèle de gestion décentralisé, multi-agents et multi-niveaux. Articulée autour d'une alliance entre le gouvernement provincial d'Araba, la municipalité de Vitoria-Gasteiz et l'évêché de Vitoria-Gasteiz ; et gérée par la Fondation Cathédrale Santa María, la cathédrale a été restaurée grâce à un système d'apprentissage ouvert.

La cathédrale comme étant un *système ouvert* permet d'identifier le contexte et de se projeter vers l'environnement. Ainsi, la perspective du système ouvert a facilité la coordination et l'interaction entre divers sous-systèmes de façon simultanée et progressive : a) Le travail d'architecture (restauration et valorisation historique), b) Le travail des ingénieurs (diagnostic des structures et surveillance de l'édifice), c) Le travail d'archéologie (fouilles et historisation), d) Le travail de participation sociale (« ouvert pour travaux » et muséification), e) Le travail de projection urbaine (la perspective des trois cathédrales et la muraille de la ville), f) Le processus de prise de décisions (création de la Fondation Cathédrale Santa María). Ce système ouvert, multi-agents et multi-niveaux, encourage la transition de modèles de gestion (focalisé sur les projets et leurs ressources) vers des modèles de gouvernance (focalisé sur les relations et leurs dynamiques).

Leçons de gouvernance systémique :

A) Comprendre le patrimoine culturel comme étant un *système ouvert*, en constante modernisation et en interaction avec l'environnement. La gouvernance systémique développe de nouveaux modèles de gestion qui encouragent délibérément l'apprentissage, la participation et l'innovation, selon différentes formes et degrés. Les structures intermédiaires, décentralisées et multi-agents sont les modèles adaptés pour cette gouvernance.

B) Comprendre le patrimoine culturel comme des *contextes d'application*, basé sur l'interaction et l'apprentissage délibéré entre différents types de disciplines. La gouvernance systémique développe un modèle simultané et séquentiel et de convergences disciplinaires. La planification participative du long terme est le modèle adapté pour la gestion de cette gouvernance.

C) Comprendre le patrimoine culturel comme étant un système d'*innovation inclusive*, basé sur l'interaction entre les degrés de participation sociale et les modalités d'apprentissage pour générer des transformations durables à long terme. Le développement de communautés durables est le modèle adapté pour la gestion de cette gouvernance.

# 1

## INTRODUCTION

---

### 1.1. OBJECTIF

L'objectif de cette étude de bonnes pratiques est d'offrir une approche systémique de la gouvernance et de sa capacité à générer des écosystèmes innovants dans le domaine du Patrimoine Culturel à partir d'un cas particulier : La restauration intégrale de la Cathédrale Santa María, Vitoria-Gasteiz (Pays basque, Espagne).

Le présent rapport analyse la notion de *gouvernance systémique* comme étant un concept résultant de l'expérience de restauration de la Cathédrale Santa María, située dans le centre historique de la ville de Vitoria-Gasteiz. La gouvernance systémique est une nouvelle approche permettant d'intégrer les différentes dynamiques et les différents niveaux sur lesquels ont lieu des processus d'innovation, d'apprentissage et de participation dans le domaine du patrimoine culturel.

On peut tirer de cette expérience différentes leçons de gouvernance systémique. A) Comprendre le patrimoine culturel comme étant un *système ouvert*, qui encourage la modernisation constante et l'interaction avec l'environnement ; B) Comprendre le patrimoine culturel comme étant un *contexte d'application*, qui permet la convergence et l'interaction de différents types de disciplines scientifiques et techniques, C) Comprendre le patrimoine culturel comme étant un *système d'innovation inclusive* basé sur l'interaction ente la participation sociale et l'apprentissage.

### 1.2. CADRE DE RÉFÉRENCE

#### 1.2.1. CREADIS3 : Stratégie et objectifs

Le projet CREADIS3, qui bénéficie d'un financement d'INTERREG EUROPE de 1 400 000 d'euros, sera mené à bien entre 2017 et 2021. CREADIS3 utilise l'innovation pour encourager le développement territorial par le biais de formes d'innovation non technologiques. L'innovation est nécessaire pour aborder les aspects économiques, sociaux et environnementaux ; non seulement dans les domaines technologiques, mais également en unissant ces derniers à la créativité culturelle.

L'objectif principal de CREADIS3 est d'aligner les politiques territoriales pour favoriser le développement de politiques d'Industries Culturelles et Créatives (ICC) plus efficaces afin d'encourager l'innovation et le développement économique en Europe. Cet objectif principal se décompose, à son tour, en 6 sous-objectifs, avec 2 thèmes prioritaires : Améliorer la gouvernance institutionnelle et augmenter la contribution des ICC dans le développement régional.

CREADIS3 produira un rapport qui regroupera les Bonnes pratiques en matière de gouvernance et d'écosystèmes créatifs, organisera 6 visites d'étude et un événement B2B, proposera 6 plans d'action



adaptés au territoire et aux instruments de politiques respectifs abordés par chaque associé, fournira une série de politiques et organisera une conférence internationale.

Tout cela servira à générer des districts créatifs de spécialisation intelligente, dont les caractéristiques seront les suivantes :

- Des modèles de gouvernance plus adaptés, grâce à l'alignement des agendas de politiques publiques, afin d'offrir un appui individualisé aux ICC
- Une meilleure synergie entre les instruments de politiques culturelles et de développement économique
- Des politiques plus adaptées pour intégrer les ICC dans les écosystèmes d'innovation au niveau local ; une meilleure capacité des associés à attirer les talents et les entreprises
- Un plus grand nombre de collaborations et d'influences croisées entre les ICC et les autres secteurs de l'économie, l'éducation et la recherche, afin d'encourager l'innovation
- De meilleures politiques favorisant l'internationalisation des PME créatives locales
- Un nouveau rôle des ICC dans les Fonds Structurels et d'Investissement et dans la stratégie RIS3

### 1.2.2. CREADIS3 au Pays basque

Au moment d'identifier les secteurs prioritaires du RIS3, trois priorités concernant différents secteurs à hauts niveaux de spécialisation seront fixées au Pays basque : a) Fabrication avancée, b) Énergie et c) Biosciences appliquées à la Santé. En plus de ces trois priorités, on identifiera 4 niches d'opportunité, parmi lesquelles figurent les Industries Culturelles et Créatives.

Le Département de la Culture et de la Politique Linguistique du Gouvernement basque se chargera du développement de cette nouvelle niche d'opportunité (Industries Créatives). En ce sens, il joue un rôle clé dans sa participation au projet CREADIS3 en tant qu'associé principal.

Par conséquent, la priorité et le cadre de collaboration au projet CREADIS3 consistent à améliorer les politiques culturelles et économiques afin de parvenir à des politiques d'innovation plus efficaces dans les ICC. Pour y parvenir, le Pays basque doit travailler en étroite collaboration avec les institutions publiques et les parties intéressées dans le milieu de la culture et de l'économie.

Les politiques sectorielles croisées sont aussi un grand défi : on a besoin d'outils innovants liant les ICC ainsi que les autres priorités et les territoires d'opportunité identifiés dans le RIS3 du Pays basque ; en outre, ce sera très utile de partager des connaissances et des expériences dans ce domaine avec d'autres associés du projet CREADIS3.

Même s'il se tourne vers l'avenir, le Pays basque ne peut pas oublier son passé et son identité culturelle bien ancrée, qui sont quelques-uns de ses actifs principaux en tant que nation. En tenant compte de tout ce qui a été dit précédemment, il existe trois piliers fondamentaux dans ce projet :

- L'Innovation dans les politiques publiques des ICC : le cœur de cette action consiste à promouvoir de nouvelles formes de gouvernance dans les politiques publiques du secteur, en mettant en contact les anciennes et les actuelles parties intéressées des industries culturelles et créatives, au niveau régional.

- Le Patrimoine culturel : le cœur de cette action consiste à promouvoir le patrimoine culturel, aussi bien le tangible (comme la cathédrale Santa María, à Vitoria-Gasteiz, ou le musée Guggenheim de Bilbao) que l'intangible (par exemple, la culture basque et la langue).
- La Gastronomie : le cœur de cette action consiste à promouvoir la gastronomie comme étant un secteur créatif, en encourageant une grande variété d'installations de R&D et d'industries émergentes dans ce secteur (le BCC- Basque Culinary Centre et la politique gastronomique encouragés par la Députation de Guipúzcoa).

### 1.3. BONNE PRATIQUE : La Cathédrale Santa María

#### 1.3.1. Approche

L'approche de ces bonnes pratiques est liée au plan de recherche, de conservation et de développement de la cathédrale Santa María, mené à bien sous les yeux des visiteurs.

Depuis 1996, des travaux de recherche et de restauration ont été menés à bien dans la cathédrale, promouvant le caractère social de ces travaux de conservation.

La Fondation a établi un programme d'activités prétendant accroître la valeur de ces interventions et générer une prise de conscience. Elles sont regroupées sous le slogan OUVERT POUR TRAVAUX : tout au long du parcours, le visiteur peut voir le processus d'intervention intégrale, et dispose d'explications sur la planification, l'exécution et les résultats obtenus.

En outre, d'autres types d'événements sont organisés pour faire connaître cet exemple du patrimoine culturel, tels que des conférences, des cours et des événements sociaux.

Ce processus d'intervention est structuré en trois phases :

1. L'Étude historico-architecturale du monument, selon le Plan Directeur, 1996-2008
2. La Restauration de l'édifice et ses fonctions, selon l'Avant-projet de Restauration, 2006-2020
3. Les travaux de conservation et les activités établies dans le Plan de Conservation et de Développement (2020-2040) seront classées en quatre lignes de progrès social :
  - l'innovation dans les objectifs et les méthodologies pour accroître la valeur du patrimoine culturel et générer une prise de conscience
  - la technologie appliquée aux travaux de restauration et la prise de conscience
  - l'implication de tous les groupes sociaux, notamment de ceux ayant des difficultés fonctionnelles ou des problèmes économiques
  - la durabilité des différents paramètres économiques et environnementaux

#### 1.3.2. Ressources nécessaires

Le budget de 2017 s'est élevé à 1 916 000 € : Députation provinciale : 39,87 % ; Mairie : 9,40 % ; Évêché : 9,40 % ; Gouvernement basque : 7,83 % ; les 33,50 % restants ont été obtenus par des parrains privés.

Employés de la Fondation : 5 salariés chargés de la gestion : 18 salariés pour les visites guidées et 15 salariés pour les travaux de restauration.

### 1.3.3. Preuves du succès

Au jour d'aujourd'hui, plus d'un demi-million de visiteurs se sont intéressés et ont voulu en savoir plus sur la cathédrale et sa conservation, par le biais de guides experts.

Environ 94 000 personnes optent chaque année pour la visite guidée, et 10 000 personnes environ participent aux activités culturelles organisées. Plus de 250 événements culturels en rapport avec l'histoire, la conservation et l'intérêt culturel de cet édifice ont été organisés dans la ville.

### 1.3.4. Difficultés rencontrées

Conserver un monument dans lequel se déroulent actuellement des travaux de reconstruction visibles nécessite de prendre quelques mesures de sécurité et d'accessibilité très strictes, pour des raisons de sécurité. Les activités doivent être parfaitement bien coordonnées, pour des raisons de sécurité juridique et économique.

### 1.3.5. Potentiel d'apprentissage ou de transfert

1. Organiser des activités dans des espaces qui restent normalement fermés, comme des travaux de réparation structurelle de monuments ou des fouilles archéologiques du sous-sol, est quelque-chose de novateur, puisque cela laisse de côté l'exclusivité et l'isolement avec lequel les spécialistes mènent à bien leur travail et accroît le caractère social du lieu
2. Le nouveau Plan de développement de conservation sera un modèle au moment de présenter les lignes de l'innovation sociale dans l'intervention et la gestion du patrimoine
3. Mener à bien ces activités publiquement est un exemple de transparence et une manière de démocratiser les processus d'intervention patrimoniale
4. Pendant les travaux, l'accessibilité a été améliorée aussi bien au niveau physique que culturel : cette amélioration a été un élément-clé au moment de diversifier le public-cible, puisqu'on a également inclus les groupes en risque d'exclusion sociale.
5. La participation à des projets européens (ECHOES) et au niveau international (Patronage de Monuments de San Juan, Porto Rico).

## 1.4. ORGANISATION DU DOCUMENT

Le document est organisé en quatre sections. La première section fait l'objet d'une présentation du modèle de gouvernance systémique. Le modèle offre une perspective de quatre gouvernances (institutionnelle, scientifique, sociale et urbaine) intégrant la dynamique du Patrimoine Culturel. La deuxième section présente le modèle de gouvernance systémique, opérationnalisé dans la pratique, en décrivant les dynamiques émergentes du cas de la Cathédrale Santa María. La troisième section propose des leçons tirées de tout ce processus.

# 2

## GOVERNANCE SYSTÉMIQUE DANS LE PATRIMOINE CULTUREL : CADRE STRATÉGIQUE

---

### 2.1 INTRODUCTION

La gouvernance est une stratégie de gestion multi-agents et multi-niveaux reconnaissant le rôle des acteurs publics, privés et sociaux (organisations culturelles et citoyens actifs), et développant des mécanismes de participation pendant tout le cycle de la gestion du Patrimoine Culturel (identification, catalogage, récupération, restauration, conservation, protection, entretien et développement) (Council of Europe, 2005 ; Council of the European Union, 2014; Sani, 2015 ; Union European, 2018).

La gouvernance dans le Patrimoine Culturel n'est pas un phénomène nouveau (Barile & Saviano, 2015 ; Bertacchini, Saccone, & Santagata, 2011; Sani, 2015 ; Shipley & Kovacs, 2008). Le modèle de gouvernance fermé a prédominé de façon traditionnelle. Cette perspective se base sur une approche top-down et de gestion centralisée (Sani, 2015). Le modèle de gouvernance fermé développe des relations de collaboration et de coopération entre les institutions et les organisations liées à l'agenda du catalogage, de la restauration, de la conservation et de la protection du patrimoine. Il s'agit d'un modèle privilégiant le *contexte de production de connaissances* dans le domaine du patrimoine. Dans le modèle de gouvernance fermé, l'apprentissage s'articule autour des communautés d'experts et les intérêts institutionnels liés au patrimoine culturel prédominent.

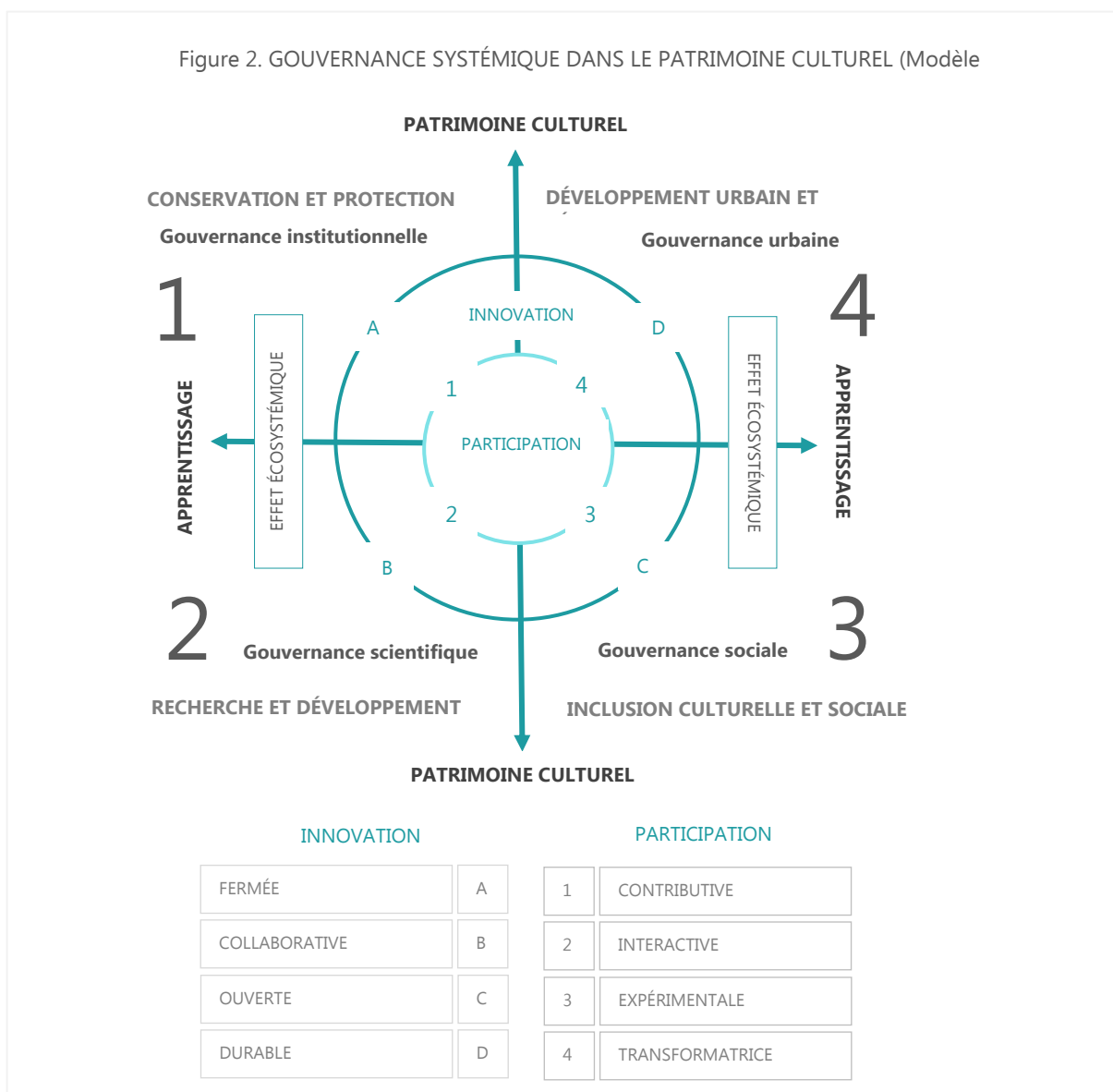
Au cours de ces dernières années, le modèle fermé est en train de laisser place à des modèles de gouvernance ouverts organisés autour de la gestion multi-agents et multi-niveaux du patrimoine (Council of the European Union, 2014). Dans ce modèle, la perspective de la gouvernance participative, qui encourage une approche bottom-up et décentralisée de la gestion du patrimoine, émerge fortement. Le modèle de gouvernance ouvert développe des mécanismes de participation culturelle et sociale liée aux agendas de cohésion sociale et développement durable (Hosagrahar, Soule, Girard, & Potts, 2016 ; Sani, 2015). Il s'agit d'un modèle privilégiant le *contexte d'application des connaissances* dans le domaine du patrimoine. Ainsi, les modèles d'apprentissage s'articulent autour de communautés hybrides (experts - non experts) et les intérêts sociaux et économiques liés au patrimoine culturel prédominent.

L'expérience réalisée par la Cathédrale Santa María a permis d'intégrer les modèles fermés (top-down) et les modèles ouverts (bottom-up) de gestion du patrimoine dans un nouveau modèle de gouvernance : la gouvernance systémique.

La gouvernance systémique fait le lien entre le patrimoine culturel et l'apprentissage, et entre l'innovation et la participation. Organisée en quadrants (figure 1), la gouvernance systémique identifie quatre dynamiques de

la gouvernance : 1) La gouvernance institutionnelle facilite les relations institutionnelles focalisées sur la conservation et la protection du patrimoine culturel. Dans ce quadrant prédominent l'innovation fermée et la participation contributive. 2) La gouvernance académique structure les relations scientifiques et technologiques liées à la recherche et développement qui dynamisent le patrimoine culturel. Dans ce quadrant prédominent l'innovation collaborative et la participation interactive. 3) La gouvernance sociale structure les relations sociales, économiques et culturelles liées à la participation sociale de la société civile dans le domaine du patrimoine culturel. Dans ce quadrant prédominent l'innovation ouverte et la participation expérimentale. 4) La gouvernance urbaine structure les relations entre le patrimoine culturel et le développement urbain durable. Dans ce quadrant prédominent l'innovation durable et la participation transformatrice.

Dans la mesure où les quadrants mettent en relation des processus innovants (avec différents degrés d'ouverture) et des processus de participation (avec différents degrés d'intensité), ils ont la capacité de *stabiliser les interactions* en créant des écosystèmes (Fish, Church, & Winter, 2016). La stabilité de ces écosystèmes dépend de l'hétérogénéité des agents concernés, de leurs objectifs stratégiques, des capacités de connaissances développées, ainsi que des ressources disponibles à long terme.



## 2.2. FRAMING SYSTEMIC CULTURAL HERITAGE

### 2.2.1. Les dimensions du patrimoine

Le concept actuel de patrimoine culturel apparaît comme un héritier de notions préalablement établies comme les caractéristiques intrinsèques d'une civilisation déterminée qui doivent contribuer à façonner les sociétés actuelles dans leurs aspects culturels et d'identification (Ahmad, 2006 ; Munjeri, 2004; Vecco, 2010). Ce modèle s'organise sur des axes qui dépendent de cet héritage, ce qui rend la distinction entre l'objet patrimonial et la signification ou valeur que chaque société peut lui attribuer difficile et contradictoire. Cela peut donner lieu à un paradoxe, celui de projeter dans les objets ce que la société ou certains groupes sociaux ont besoin d'entendre pour pouvoir les apprécier. Ce modèle risque de tomber dans une identité autoréférente et dépourvue de dynamisme visant à paralyser les objets tant qu'ils nous rappellent, soi-disant, constamment notre culture héritière, les transformant ainsi en simples reflets de notre réalité sociale sur lesquels il est impossible d'avancer.

Dans son sens le plus large, le patrimoine peut être défini comme un ensemble de biens hérités du passé (...) de toute nature, auxquels chaque société attribue ou dans lesquels chaque société reconnaît une valeur culturelle. Celle-ci est une définition dynamique, car les valeurs culturelles changent, ce qui implique que ce concept de patrimoine soit en permanente construction, et que les éléments faisant partie du patrimoine forment un ensemble ouvert, sujet à modification et surtout à de nouvelles incorporations (Azkarate, Ruiz de Ael, & Santana, 2004).

Dans cet esprit, on propose d'essayer de dépasser le paradoxe identitaire en réfléchissant aux axes sur lesquels l'idée de patrimoine culturel évolue actuellement :

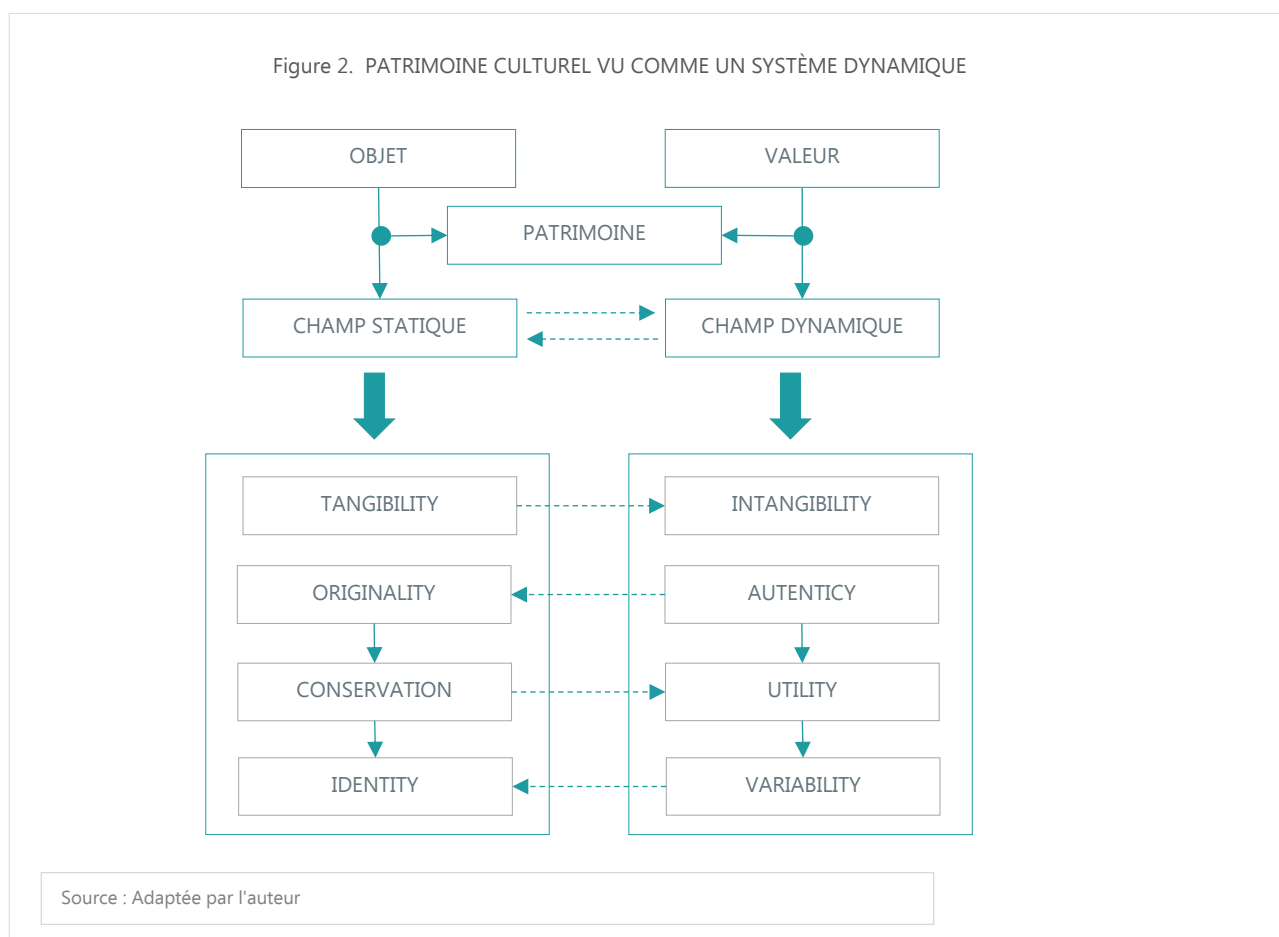
**Tangibilité / intangibilité.** L'axe de la tangibilité établit une dichotomie entre le patrimoine matériel, celui des objets physiques, et l'immatériel, celui des événements culturels, qui confond la valeur de l'objet, toujours intangible, avec son propre état physique. Pour dépasser la confusion, il est indispensable d'établir un nouvel axe de référence qui traite les objets pour ce qu'ils sont, matériels et immatériels, et leur valorisation pour leur capacité à créer des liens ou des souvenirs dans la société qui les détient, en parcourant la voie de la mise en valeur comme étant le véritable axe croissant de manifestation « intangible » du patrimoine.

**a / variabilité.** En même temps, cette appréciation de l'objet comme contenant et moteur des relations marque le sens de l'axe de l'identité, exigeant une constance dans la matérialité de l'objet qui évite la perte de références culturelles, s'opposant ainsi à la possibilité de variation de la substance de l'objet en fonction de la valeur pouvant lui être attribué à chaque moment. Le dépassement de ce paradoxe nécessite que la fonction d'identification de l'objet patrimonial inclue des valeurs variables ainsi que des paramètres constants pour définir (calculer) à chaque moment sa position sociale et culturelle.

**Conservation / utilité.** Même s'il est davantage centré sur la matérialité de l'objet, un axe similaire fait le lien entre sa conservation intégrale (ou intégriste) et ses éventuelles possibilités d'utilisation, conduisant à nouveau à l'alternative exclusive qui est celle de conserver les objets inutiles ou de les modifier considérablement pour les réutiliser. Il est nécessaire de reconnaître la variabilité des termes de cette fonction pour obtenir des situations et des cadres d'action permettant d'avancer dans la revitalisation d'objets sans les détruire.

**Originalité / authenticité.** Parallèlement à l'axe précédent, maintenant en nous concentrant sur la compréhension ou la perception sociale de l'objet, il y a une dichotomie latente entre l'idée d'originalité de celui-ci, celle qui le voit comme un reste stabilisé, presque paralysé, appartenant au passé, et celle de l'authenticité, qui fait le rapprochement avec la fonction qu'il a eu dans le temps, plus instable et dynamique et, en dernier lieu, un véritable composant de sa propre matérialité. Dépasser la dichotomie nécessite à nouveau de mettre l'accent sur l'évolution d'un objet primitif (original) qui est modifié dans un processus fluide mais rythmé par des actions orientées sur sa perpétuelle rénovation (authentification).

**En résumé,** dans tous ces aspects il s'agit de reconnaître que les dichotomies ou paradoxes latents dans les idées que nous gérons généralement sur la conservation et la valorisation du patrimoine culturel sont eux-mêmes insolubles et qu'ils n'admettent qu'une vision graduelle qui fixe à chaque moment un point de ces axes, et d'autres, pour être exploitée. Les termes de nature conflictuelle des dichotomies doivent passer à chaque extrémité des axes gradués en fonction de différentes variables et de différents facteurs de poids pour chaque solution. Il ne sera pas possible de définir le point de fonctionnement comme un point fixe, ni pour différents objets ni pour différents moments pour chaque objet, mais nous devons sans cesse être attentif au déplacement qui se produit sur ces axes, avant et après nos propres interventions. Sous peine que le patrimoine culturel soit dans l'incapacité irrémédiable d'être un porteur de valeurs actives, sa dynamisation et constante modernisation sont nécessaires et passent par la réélaboration des critères requis pour son évaluation selon des méthodes critiques et obligatoirement instables.



### 2.2.2. Les dimensions de l'apprentissage dans le patrimoine

Le concept « *d'apprentissage dans le patrimoine* » insinue que l'apprentissage a lieu aussi bien dans des structures formelles, que non formelles et informelles, et par le biais de différentes stratégies d'apprentissage

(González, 2012). On peut identifier quatre types de stratégies : a) Apprendre *sur* le patrimoine culturel, b) Apprendre *grâce* au patrimoine culturel, c) Apprendre *en découvrant* le patrimoine culturel, d) Apprendre *en prenant des décisions* concernant les politiques du patrimoine culturel.

D'autre part, l'apprentissage peut se comprendre comme un processus social de transfert de connaissances entre communautés. Les communautés rassemblent des institutions, des organisations et des personnes dotées de compétences particulières qui s'associent pour encourager les processus de changement tout en apprenant (Wenger, 1998). Dans la littérature institutionnelle, les *communautés d'apprentissage* se définissent comme des groupes de personnes qui valorisent les aspects spécifiques du patrimoine culturel, qui souhaitent, dans le cadre de l'action publique, soutenir et transmettre ces valeurs aux générations futures (Council of Europe, 2005 ; Gesche-Koning, 2018).

*Communautés de politiques* : Il s'agit d'un apprentissage résultant de la prise de décisions institutionnelles de la part de responsables de politiques en interaction avec des groupes d'intérêt de la société civile. La prise de décisions est soumise à des restrictions institutionnelles (légales, financières, concurrentielles...), raison pour laquelle l'apprentissage se produit de manière informelle, implicite et expérientielle. Les interactions *peer to peer* entre les responsables de politiques et les responsables organisationnels de la culture constituent une source d'apprentissage interactif, et les mécanismes privilégiés de cet apprentissage sont la connaissance d'expériences, les cas de réussites et les bonnes pratiques (Busenberg, 2001 ; Freeman, 2006).

*Communautés d'apprentissage* : Il s'agit d'un apprentissage généré par la communauté académique et technologique liée au patrimoine culturel. Les communautés d'apprentissage sont orientées vers le contexte d'application et ont un caractère transdisciplinaire. Elles sont composées de personnes dont l'identité est relativement homogène (en général des académiciens et des enseignants d'université). Les mécanismes privilégiés d'apprentissage qui dynamisent ce type de communauté sont l'échange de documents et contenus, les projets collaboratifs et le transfert de connaissances via la formation et l'apprentissage collaboratif (Hod, Bielaczyc, & Ben-Zvi, 2018; Loes & Pascarella, 2017 ; Stoll, Bolam, McMahon, Wallace, & Thomas, 2006).

*Communautés de pratique* : Une communauté de pratique associe un groupe de personnes qui participent de façon continue à des activités d'intérêt commun. Les communautés de pratique sont expérimentales et ont une identité hétérogène (ses membres proviennent de différents domaines). Ces communautés ont trois caractéristiques : a) Elles sont tournées vers la résolution de problèmes. La recherche de solutions viables basées sur une des perspectives hétérogènes fait avancer la connaissance sociale : b) Les communautés de pratique partagent une pratique en explorant des solutions et en construisant ensemble une connaissance commune ; c) Les communautés de pratique, dans la mesure où elles partagent une pratique et construisent une connaissance commune, structurent une identité de groupe, et dans ce processus, transforment l'identité de ses membres. Les communautés de pratique appliquées au patrimoine culturel sont source de construction de nouvelles identités culturelles (Lave & Wenger, 1991; Probst & Borzillo, 2008 ; Wenger, 1997, 1998).

*Communautés durables*. Les communautés durables font référence à des groupes sociaux hétérogènes qui organisent, planifient et développent des projets et des activités liées et visant à promouvoir la durabilité environnementale, l'inclusion sociale, le développement d'infrastructures (surtout urbaines) et la mise en œuvre de politiques durables et responsables. Les communautés durables sont fortement liées au patrimoine culturel qui permet de stimuler le développement durable. Ces communautés sont fréquentes dans le secteur du tourisme culturel et du développement urbain (Innes & Booher, 2000; East, 2005 ; Keitumetse, 2016 ; Van der Ryn & Calthorpe, 1991).



### 2.2.3. Les dimensions de la participation

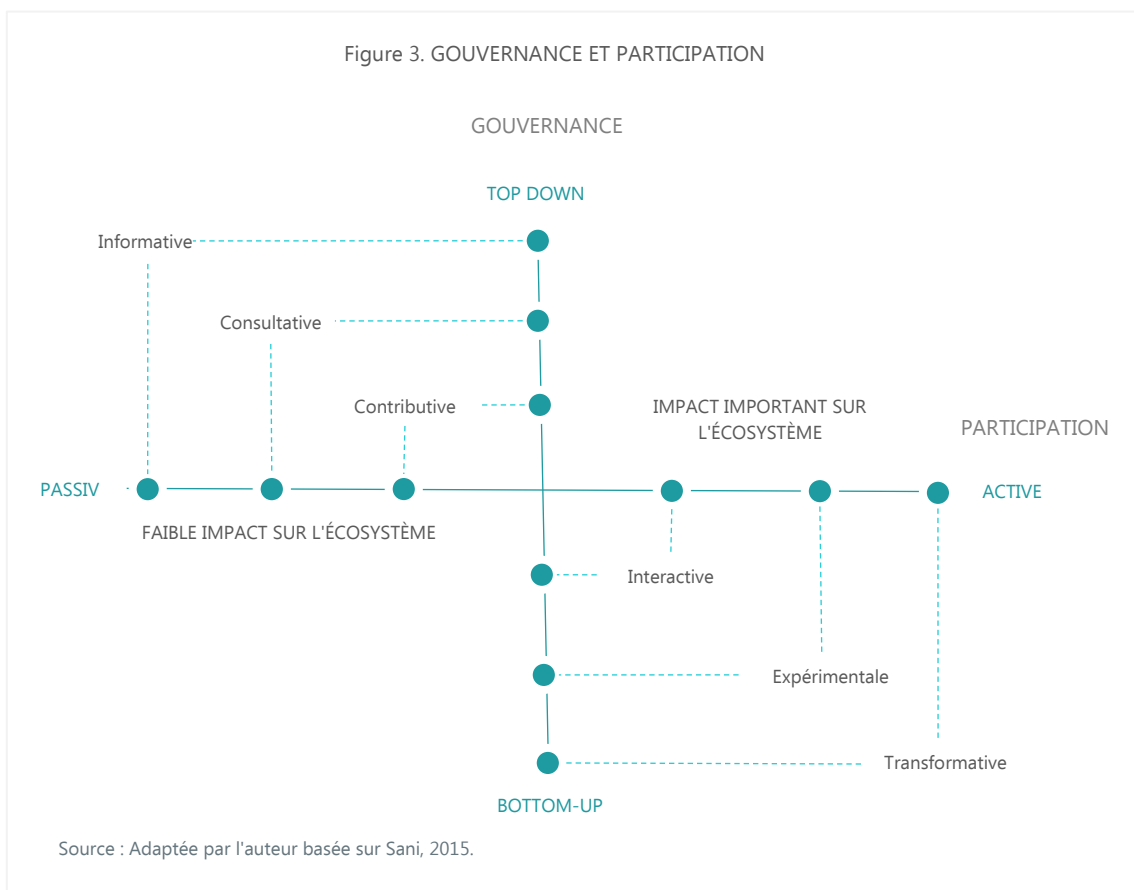
La gouvernance participative met l'accent sur l'engagement démocratique, en particulier par le biais de formes délibératives, basées sur le développement de compétences citoyennes (Fung & Wright, 2001). Dans le domaine du Patrimoine Culturel, la gouvernance participative encourage la participation de différents publics et *stakeholders* à la protection, récupération et socialisation du patrimoine culturel. Cependant, la participation à ces processus possède différentes intensités qui structurent divers modes de gouvernance (top-down and bottom-up) (Sani, 2015). On peut identifier au moins six intensités différentes de participation dans le domaine du Patrimoine Culturel, qui ont une capacité plus ou moins grande à générer des effets d'écosystème (figure 3).

*Participation informative* : Il s'agit d'un mode de participation passif dans laquelle les publics et *stakeholders* du patrimoine culturel bénéficient d'informations articulées autour du patrimoine culturel.

*Participation consultative* : Il s'agit d'un mode de participation passif dans laquelle les publics et *stakeholders* du patrimoine culturel sont consultés sur des décisions à mettre en œuvre ou mises en œuvre à propos du patrimoine culturel.

*Participation contributive* : Il s'agit d'un mode de participation passif dans laquelle les publics et *stakeholders* du patrimoine culturel sont invités à contribuer (de façon structurée) à des décisions à mettre en œuvre ou mises en œuvre à propos du patrimoine culturel.

*Participation interactive* : Il s'agit d'un mode de participation actif dans laquelle les publics et *stakeholders* du patrimoine culturel conçoivent ensemble une partie des actions ou stratégies à mettre en œuvre à propos du patrimoine culturel.



*Participation expérimentale* : Il s'agit d'un mode de participation actif dans laquelle les publics et *stakeholders* du patrimoine culturel expérimentent et conçoivent des expériences et des solutions pour encourager de nouvelles actions ou stratégies à propos du patrimoine culturel.

*Participation transformative* : Il s'agit d'un mode de participation actif dans laquelle les publics et *stakeholders* du patrimoine culturel gravissent les échelons et développent de nouvelles organisations et réseaux concernant la stimulation sociale et urbaine du patrimoine culturel.

#### 2.2.4. Les dimensions de l'innovation

L'innovation peut se comprendre comme étant la génération de produits, processus et/ou services permettant de résoudre un problème d'ordre social, technologique, public ou environnemental. Pour explorer l'innovation dans le Patrimoine Culturel, on propose un modèle basé sur le « cône de l'innovation » qui va de l'innovation fermée à l'innovation durable (figure 4).

Le modèle suggère qu'il y a un rapport entre l'innovation et la collaboration, l'innovation et la participation sociale. Ainsi, chaque type d'innovation s'articule selon un système de collaboration et de participation ayant une intensité différente.

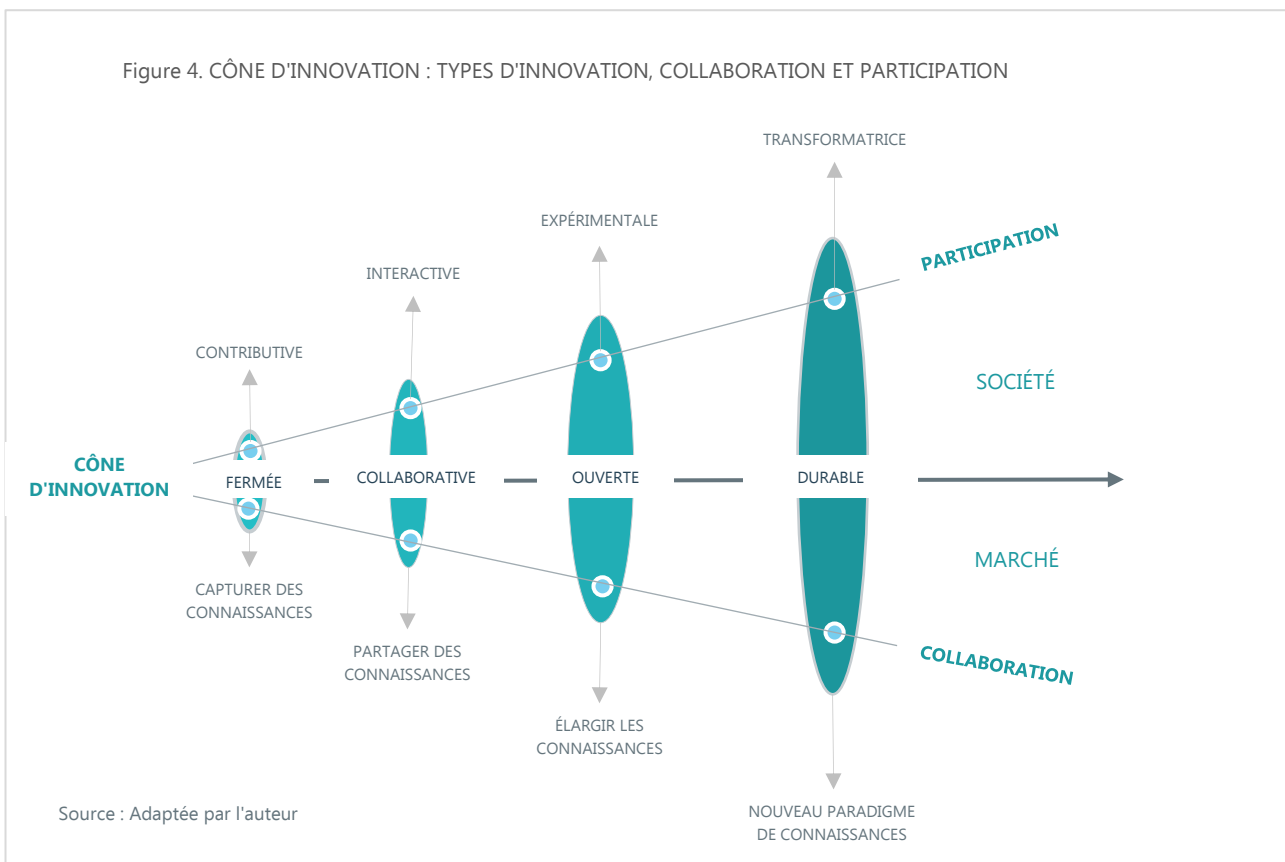
**L'innovation fermée** : Ce type d'innovation se caractérise par l'utilisation quasi-exclusive des ressources et connaissances disponibles dans l'organisation quand il s'agit de développer des innovations. Le modèle de développement de services internes de R&D exprime le paradigme de cette approche. Dans ce modèle, la recherche permet de choisir les meilleures idées possibles innovantes résultant de l'organisation, laquelle est soumise à des restrictions internes (telles que la base technologique disponible, les compétences du personnel de l'organisation, le temps disponible, etc.). Il s'agit d'un modèle d'innovation linéaire visant à protéger et à contrôler le développement d'innovations à l'intérieur des organisations. L'innovation fermée cherche à *capturer* la connaissance externe et développe des processus de participation sociale limités (consultative) (Chesbrough & Appleyard, 2007 ; Kovács, Looy, & Cassiman, 2014 ; Lichtenthaler, 2008)

**L'innovation collaborative** : Ce type d'innovation développe une alliance stratégique avec une ou deux organisations de la *même nature* (même marché, domaine institutionnel ou domaine de recherche). Il s'agit d'une alliance temporaire permettant de stimuler une innovation spécifique en combinant des compétences différentes et en partageant des connaissances hétérogènes. L'innovation collaborative propose des mécanismes de participation sociale de type contributif en organisant des espaces de participation (comme l'innovation par les usagers) (Baldwin & von Hippel, 2011; Blomqvist, 2006 ; Sørensen & Torfing, 2011)

**L'innovation ouverte**. Ce type d'innovation stimule l'innovation collaborative en créant des alliances stratégiques avec les organisations de *différente nature* (entreprises, universités, secteur public, ONG, etc.) pour combiner des ressources (connaissances, investissements, etc.) dans le but d'encourager une innovation principale. Le modèle de l'innovation ouverte facilite la création de *spin-off* et *start-ups* qui stimulent les innovations dérivées de l'innovation principale, en multipliant l'impact et en élargissant les connaissances. L'innovation ouverte est interactive de par sa nature et propose des espaces de participation sociale expérimentale (Chesbrough & Appleyard, 2007 ; Kovács et al., 2014 ; Lichtenthaler, 2008).

**L'innovation durable**. Ce type d'innovation s'articule autour d'un processus d'interaction complexe entre : les organisations / institutions publiques, privées et sociales de différente nature. L'innovation durable comprend dans ses solutions (produits, processus ou services) quatre dimensions clés : l'intégration sociale, le développement économique, la protection de l'environnement et l'étude prospective de l'impact (responsabilité sociale). La nature de l'innovation durable est *transitionnelle*, c'est-à-dire qu'elle facilite la

transition vers des écosystèmes durables. Dans cet ordre, elle promeut des systèmes d'expérimentation et de participation sociale transformative qui développe en même temps un nouveau paradigme de connaissances (Ayuso, Rodríguez, & Ricart, 2006 ; Roth, 2009; Schot & Geels, 2008;Loorbach, 2010).



### 2.2.5. Les dimensions de la gouvernance

La gouvernance peut se comprendre comme étant le développement délibéré d'espaces d'interaction politico-sociaux, grâce auxquels différents types d'agents (publics, privés, sociaux) expliquent leurs différences et élaborent des accords (instables) pour trouver des solutions à des situations problématiques ou controversées (Unceta, Castro-Spila & García-Fronti, 2017). Il existe différents modes de gouvernance dans le patrimoine culturel.

**Gouvernance institutionnelle :** La gouvernance institutionnelle fait référence à la gestion des alliances institutionnelles générées autour du cycle intégral du Patrimoine. Ce type de gouvernance est encouragée de manière privilégiée par le secteur publique et articule différents types d'agences liées au Patrimoine (institutions internationales, organisations socio-culturelles, universités, entreprises, population). Dans la gouvernance institutionnelle prédominent l'innovation fermée et la participation contributive qui génèrent des environnements d'apprentissage institutionnel.

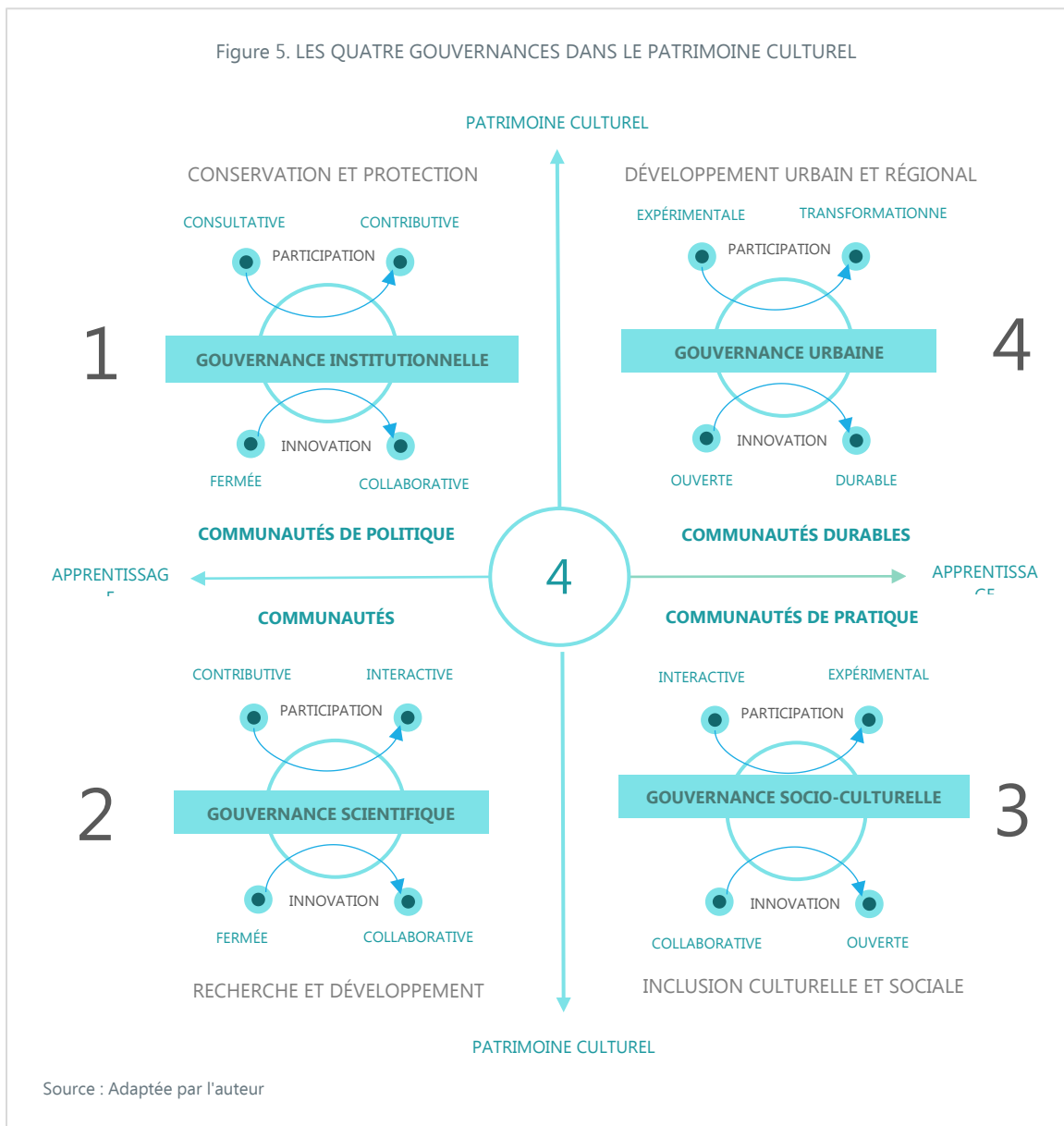
**Gouvernance scientifique :** La gouvernance scientifico-technologique fait référence à la gestion des alliances académiques et technologiques générées autour du cycle intégral du Patrimoine. Ce type de gouvernance est encouragée de manière privilégiée par les universités et les centres technologiques en articulant différents types d'agences liées au Patrimoine (institutions, organisations socio-culturelles, universités, entreprises, population). Dans la gouvernance scientifico-technologique prédominent l'innovation collaborative et la

participation interactive générant des environnements d'apprentissage organisés en communautés d'apprentissage.

**Gouvernance sociale** : La gouvernance socio-culturelle fait référence à la gestion des alliances sociales générées autour du cycle intégral du Patrimoine. Ce type de gouvernance est encouragée de manière privilégiée par la population et les organisations socio-culturelles, en articulant différents types d'agences liées au Patrimoine (institutions, organisations socio-culturelles, universités, entreprises, population). Dans la gouvernance socio-culturelle prédominent l'innovation ouverte et la participation expérimentale générant des environnements d'apprentissage organisés autour des communautés de pratique.

**Gouvernance urbaine** : La gouvernance urbaine fait référence à la gestion des alliances stratégique générées autour du cycle intégral du Patrimoine. Ce type de gouvernance est encouragée par une variété d'organisations et groupes citoyens articulant différents types d'agences liées au Patrimoine (institutions, organisations socio-culturelles, universités, entreprises, population). Dans la gouvernance urbaine prédominent l'innovation durable et la participation transformationnelle générant des environnements d'apprentissage organisés autour de communautés durables.

Sur la figure 5, on observe les quatre gouvernances et leurs dynamiques de progression d'un type de participation à l'autre et d'un type d'innovation à l'autre.



## 2.3. Les quadrants de la gouvernance systémique

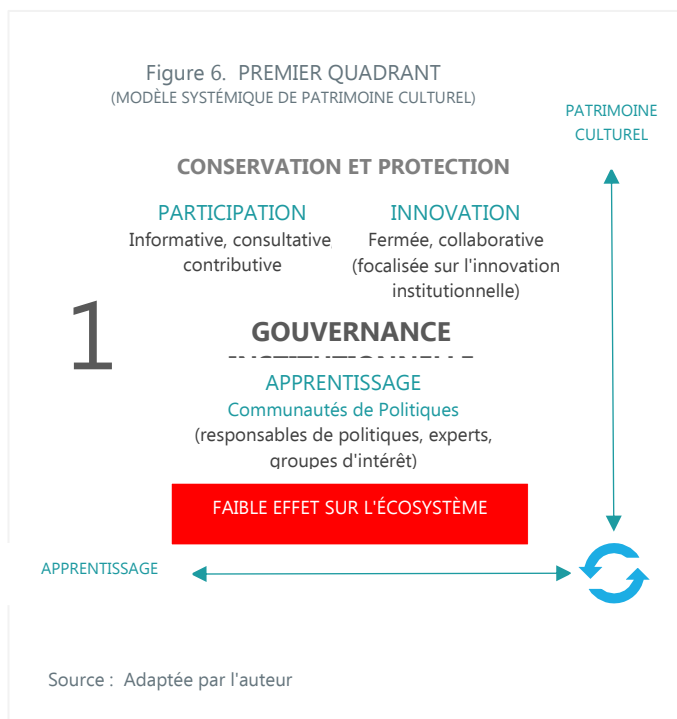
### 2.3.1. Quadrant 1 : Conservation et Protection

La conservation et protection est la dimension la plus développée institutionnellement dans le domaine du Patrimoine Culturel. Dans ce quadrant prédomine la connaissance experte (restaurateurs, architectes, archéologues, etc.) qui impose un critère technique sur l'utilisation et la conservation du Patrimoine.

La participation, quant à elle, est organisée en formes passives telles que l'information, la consultation ou bien la contribution (évaluation sur les sites patrimoniaux).

Du côté de l'innovation, ce quadrant a une dimension fermée ou collaborative, focalisée sur les relations entre les institutions et les experts qui appliquent des méthodes technico-professionnelles, ou des technologies numériques qui recherchent un public passif et utilisateur, qui ne participe pas au processus mais en tant que consommateur final.

Dans ce quadrant prédomine la gouvernance institutionnelle, c'est-à-dire le développement de relations de collaboration entre les institutions et les organisations dans le but de garantir la conservation et la protection du Patrimoine. Ce type de gouvernance génère des relations ayant un *faible effet* sur la création d'un écosystème car il se limite à la connaissance experte (liée à la protection ou à la récupération du patrimoine), propose un modèle de participation sociale passive, et se rattache à des organisations et à des institutions exclusives dans le domaine du patrimoine. Le type de technologie mise en place pour générer des innovations est cohérent avec la notion d'*utilisateur* auquel on demande un faible niveau de participation.



### 2.3.2. Quadrant 2 : Recherche et Développement (R&D)

La recherche et développement dans le domaine du Patrimoine Culturel a un long parcours. Des disciplines et sous-disciplines très diverses convergent dans la conservation, la protection et le développement du Patrimoine. Ainsi, des disciplines comme la chimie, l'architecture, l'archéologie, l'anthropologie, la sociologie, l'économie, le tourisme, les ingénieries convergent dans l'espace multidimensionnel du Patrimoine.

Dans ce quadrant prédomine la connaissance experte typique de la connaissance scientifique et technologique, articulée autour de modèles de recherche établis. Dans ce quadrant, la recherche académique travaille aussi bien sur la conservation, la restauration et la protection du Patrimoine (monuments, bâtiments historiques, etc.) que sur la dynamisation sociale de celui-ci. Même lorsque des efforts sont faits pour encourager les modèles participatifs actifs dans le développement des travaux académiques et scientifiques

(ex : archéologie participative), on peut dire que ce sont les modèles de participation passive (information, consultation et contribution) qui prédominent par rapport au public en général.

L'innovation s'articule autour du développement de nouvelles techniques de conservation du patrimoine tangible et de l'application de technologies numériques pour améliorer les expériences utilisateurs. Très peu d'innovations présentent des technologies sociales, telles que les systèmes expérimentaux.

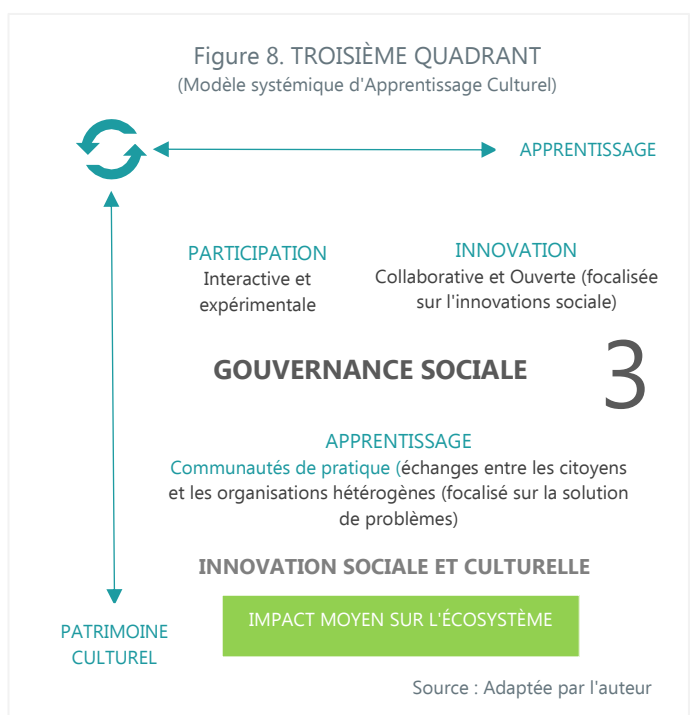
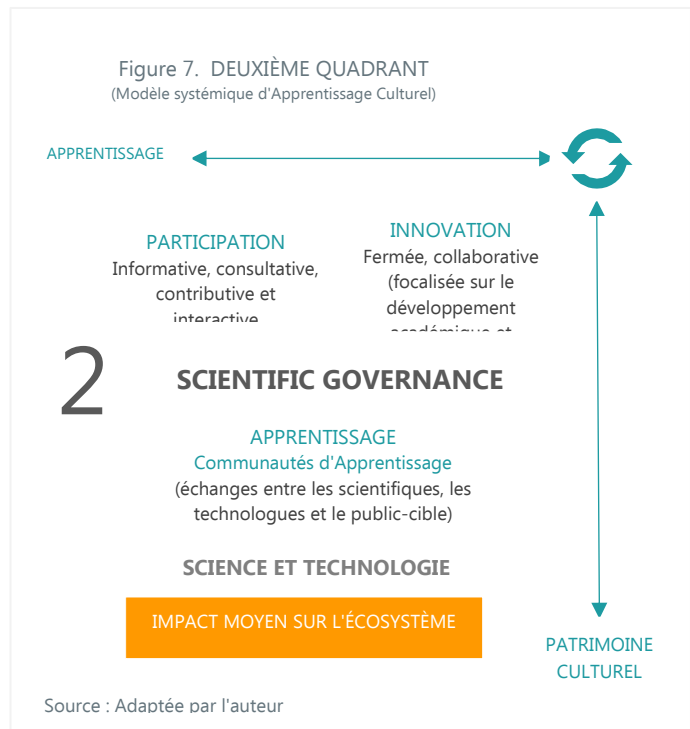
Dans ce quadrant, l'apprentissage est possible grâce au développement des communautés d'apprentissage. Ces communautés fonctionnent en contextes d'application de connaissances et sont de nature interactive. C'est dans le cadre de ces communautés que se créent des processus d'apprentissage vertical, tels que le développement du master et du doctorat à caractère académique.

Ce quadrant est caractérisé par la gouvernance scientifique, c'est-à-dire que le modèle de gouvernance articule des systèmes de collaboration entre les disciplines universitaires, les institutions publiques et les organisations culturelles et technologiques spécialisées en Patrimoine. Dans ce quadrant, les effets de création d'écosystèmes sont intermédiaires (moyen-bas) puisque c'est la connaissance experte qui prédomine, la participation sociale est limitée à des pratiques passives même quand il peut y avoir des pratiques interactives, et les innovations portent sur les dimensions technique et scientifique basées sur des réseaux fondamentalement académiques.

### 2.3.3. Quadrant 3 : Inclusion sociale et culturelle

L'inclusion sociale et culturelle n'est pas une nouvelle dynamique dans les postulats du Patrimoine Culturel. Le Patrimoine Culturel est en train de se dynamiser non seulement comme un espace de conservation et de protection mais aussi comme un espace d'intégration et de cohésion sociale.

Dans ce quadrant prédomine l'apprentissage grâce au développement des communautés de pratique à caractère non expert et expérientiel. Ce type de communautés possède peu de degrés de formalisation et est situationnel, c'est-à-dire qu'il se développe dans la mesure où une pratique de transformation et d'intégration sociale est mise en place. Les processus



d'intégration ou de cohésion mélangent les dimensions tangibles et intangibles du Patrimoine. Ce type de communautés, dans la mesure où elles sont organisées à long terme, garantissent la durabilité future des dynamiques de cohésion sociale.

Les types d'innovation développés dans ce quadrant sont associés à l'innovation sociale, à l'innovation ouverte (coopérative) et aux innovations hybrides (quand les technologies numériques participatives sont incluses dans les processus innovants).

Ce quadrant est dynamisé par la gouvernance sociale, forme qui stimule les communautés de pratique et les réseaux organisationnels (sociaux, culturels, publiques, académiques) qui s'allient pour encourager les innovations collaboratives et ouvertes en promouvant l'expérimentation sociale pour le développement du Patrimoine.

Enfin, dans ce quadrant les effets liés à la création d'écosystèmes ont un caractère intermédiaire (moyen haut), l'apprentissage situationnel et collectif prédomine, mélangeant les dimensions tangibles et intangibles du Patrimoine. L'innovation sociale, l'innovation ouverte et l'innovation hybride sont propres à ce quadrant, toutes génèrent de nouvelles relations de coopération et d'apprentissage collectif via l'expérimentation sociale et culturelle.

### 2.3.4. Quadrant 4 : Développement urbain et régional

Le développement urbain et sa relation avec le Patrimoine Culturel ont été établis de manière récurrente aussi bien dans les études académiques qu'institutionnelles.

C'est dans le quatrième quadrant que le modèle de gouvernance urbaine est le plus complexe puisqu'il regroupe une diversité de dynamiques hétérogènes. En effet, la participation dispose de méthodes actives et intensives (interactive, expérimentale et transformative) alliées à la génération d'innovations ouvertes et durables, articulant la connaissance experte et non experte pour la résolution de problèmes urbains grâce au Patrimoine.

La durabilité urbaine ne se focalise pas seulement sur les problèmes environnementaux, ni sur le développement économique, mais elle développe aussi de nouveaux processus culturels permettant de soutenir à long terme le développement durable. C'est le lieu privilégié du Patrimoine et de ses communautés durables. Il s'agit d'activer et de moderniser ce qui est urbain comme un système intégral, marqué par des relations historiques, géomorphologiques et sociales, qui expriment un ensemble de couches de signification et de sens. En identifiant ces dimensions, le développement urbain peut devenir durable.

Dans la gouvernance urbaine du Patrimoine, il assume une dimension systémique, combinant les dimensions tangibles et intangibles du Patrimoine pour encourager de nouveaux





modèles de développement urbain. L'innovation durable structure les processus de changement à long terme de manière responsable.

Dans ce quadrant, l'apprentissage est organisé grâce aux communautés durables, qui apprennent grâce à l'expérimentation et l'innovation responsable, encourageant le développement de nouvelles infrastructures urbaines (matérielles et immatérielles). Les laboratoires expérimentaux sont fréquemment des instruments privilégiés pour explorer de nouvelles voies de développement.

Finalement, ce quadrant insinue que les effets liés au développement d'écosystèmes sont importants lorsqu'ils réussissent à articuler la connaissance experte/non experte (opérationnalisation sociale de modèles scientifico-technologiques), le patrimoine tangible/intangible (articulation stratégique et durable du patrimoine), l'innovation sociale/durable (inclusion sociale avec des modèles responsables à long terme), ainsi que la participation expérimentale/transformatrice (quand l'expérimentation sociale, économique, institutionnelle transforme les conditions culturelles d'appropriation des dynamiques urbaines).

# 3

## GOVERNANCE SYSTÉMIQUE EN PRATIQUE : LE CAS DE LA CATHÉDRALE SANTA MARÍA

---

### 3.1. INTRODUCTION : L'APPROCHE INTÉGRALE

La restauration intégrale de la Cathédrale Santa María, de Vitoria-Gasteiz est à l'origine une demande de la part des habitants : la structure de la Cathédrale souffrait de graves problèmes de portance et d'équilibre, montrant un ensemble de symptômes de déformations et de lésions de maçonnerie tellement anormalement profonds que, face à un sérieux risque d'effondrement, elle a été fermée au culte (1994) et un concours public a été lancé pour l'attribution de son processus d'étude et de restauration.

Dans un premier temps, on soupçonnait que l'édifice ait souffert, de façon chronique, de graves pathologies structurelles, notamment d'importantes déformations de ses principaux composants et de multiples formations de crevasses sur sa maçonnerie, raison pour laquelle ce problème structurel avait imposé de réaliser des travaux de consolidation successifs dont le but n'était justement pas la « congélation » des mouvements, mais, très souvent, leur récupération ou leur déplacement. Tout cela a permis de déduire que la connaissance approfondie de l'histoire de la vieille cathédrale allait être l'une des clés du diagnostic et que ladite connaissance exigeait la participation de nombreuses disciplines grâce à une stratégie qui ne pouvait être autre qu'interdisciplinaire.

Une fois la mission reçue, pour précéder à la rédaction d'un Plan Directeur de Restauration Intégrale de la Cathédrale (1996) (Azkarate, Cámara, Lasagabaster, & Latorre, 2001), contrairement à ce qui était habituel à l'époque, on a réagi en proposant de nouvelles voies et en invoquant de nouvelles valeurs. Il fallait avant tout abandonner les conceptions idéalistes de l'architecture pour considérer un édifice historique comme : a) un document ; b) un ensemble dont nous voyons la structure en hauteur mais qui puise ses racines dans le sous-sol ; c) en définitive, comme un produit stratifié par l'action de l'homme pendant des siècles. On a revendiqué, en définitive, la désacralisation de l'objet, du monument qui n'existe pas en soi comme un style gelé dans le temps, mais comme la matérialisation d'une mémoire historique fragmentée qui nécessite au préalable d'être restaurée de manière biographique.

Les projets habituels dans la restauration du Patrimoine Bâti reposent très souvent sur des budgets endogènes qui organisent la recherche dans des sections séparées par d'étroites frontières disciplinaires. Face à ce point de vue, une organisation dynamique et flexible se renforça dans la cathédrale Santa María en créant une équipe de géologues, chimistes, ingénieurs, entre autres, qui donnèrent une réponse transdisciplinaire à ce défi.

En ayant accepté que la connaissance scientifique n'est autre qu'une construction sociale, l'équipe rédactrice du Plan Directeur comprit parfaitement qu'il fallait diffuser les résultats, dès que possible, dès le début du

processus de restauration. C'est ainsi qu'est né « ouvert pour travaux » (1999) qui n'a pas été seulement été un bon coup de pub mais, surtout, une déclaration de principes sur la responsabilité sociale de la recherche scientifique. C'est ainsi qu'on a donné la priorité à l'engagement qui émane du contexte d'application : en définitive, à un nouveau contrat social qui a modifié et augmenté les objectifs de départ, un contrat social à caractère flexible, ouvert (responsables, guides, spécialistes en communication) et basé sur l'évaluation sociale (une participation au processus ne concernant pas seulement les académiciens mais aussi les citoyens).

On identifia bientôt l'existence d'autres problèmes qui n'étaient pas d'ordre architectural mais sociologique et qu'il fallait enrayer en même temps : il n'y avait pas que la vieille cathédrale qui avait subi une détérioration progressive ; il en allait de même pour son environnement urbanistique, un centre historique qui souffrait depuis des générations d'une détérioration socio-économique imparable. Si on ajoute à cela la présence d'une nouvelle cathédrale néogothique dans le prestigieux quartier de la ville, la conséquence ne pouvait être autre que la perte de valeur d'un environnement urbain qui, étant le centre historique de la ville, était en train de devenir paradoxalement sa périphérie sociale. Par conséquent, retrouver la mémoire et rendre au Centre une partie de son prestige perdu est devenu l'un des paris les plus importants.

La découverte des remparts primitifs de la ville, dans le cadre des fouilles archéologiques réalisées dans le sous-sol de la cathédrale, fut un important facteur qui y a contribué. Les chercheurs se sont très vite aperçus que la vieille muraille dont les restes avaient été découverts dans le sous-sol de la cathédrale Santa María était conservée en grande partie sur la partie haute de la ville, bien qu'elle soit à demi-cachée par des édifices postérieures et oubliée des habitants. Son étude, récupération et mise en valeur (2005-2008) a répandu sur le reste du Centre Historique de la ville une philosophie et une façon de faire les choses qui étaient nés dix ans auparavant dans l'édifice de la cathédrale.

Ainsi, l'approche intégrale de restauration de la Cathédrale Santa María, se base sur trois principes dynamiques : a) Encourager la recherche dans des contextes d'application de connaissances, basées sur des équipes interdisciplinaires, b) Développer une approche sociale de l'appropriation sociale du Patrimoine, basée sur l'innovation sociale ; c) Promouvoir l'articulation intégrale du Patrimoine autour d'une approche systémique du développement urbain, basée sur l'innovation durable.

### 3.2. LA CATHÉDRALE SANTA MARÍA : UNE CHRONOLOGIE

La Cathédrale Santa María présente un style gothique et est située dans la partie la plus haute de la ville de Vitoria-Gasteiz. L'église date du XIIe siècle et a été fondée en même temps que la ville en 1181 par Sancho le Sage (Sancho VI de Navarre). La ville a été fondée à partir de l'implantation des populations qui datent du VIIIe siècle.

Vers 1200, l'église originale a été agrandie par Alphonse III dans le cadre de la restauration de la ville après un incendie dévastateur. L'agrandissement de l'église originale a eu le double caractère de temple catholique et structure défensive de la ville. En effet, la Cathédrale appartenait à la muraille médiévale (défensive) et des parties de l'édifice ont un caractère militaire. L'église a endossé le titre de Cathédrale avec la naissance du diocèse de Vitoria en 1862.

La Cathédrale fait partie d'un ensemble d'édifices hétérogènes multi-usages réalisées à différentes époques. Les différentes interventions effectuées sur l'édifice lui ont conféré un style particulier, mais constituent à la fois l'origine des problèmes structurels de construction. Il existe des registres d'interventions architecturales en 1647, 1856 et 1870 ayant pour objet de corriger les problèmes structurels de la Cathédrale.

En 1960, une intervention importante a été effectuée sur la Cathédrale ayant pour idée de départ de résoudre lesdits problèmes et de récupérer l'aspect gothique d'origine. Mais la récupération de l'esthétique gothique a aggravé les problèmes structurels. Presque 30 ans après sa dernière intervention, la Cathédrale ferma ses portes au public en 1994 car elle menaçait de s'effondrer.

En 1991, la Députation forale d'Alava (Gouvernement provincial), par l'intermédiaire du Département d'urbanisme et d'architecture, décide d'intervenir institutionnellement pour démarrer un processus de restauration et de sauvegarde de la Cathédrale en ruines.

En 1992, un groupe de recherche internationale se constitue pour faire un diagnostic et des recommandations pour la récupération et restauration du monument.

En 1994, les études diagnostiques prennent fin et on recommande de fermer le temple et de lever les plans et les documents historiques pour mieux comprendre la complexité structurelle de l'édifice. Ces diagnostics furent un apport pour l'élaboration du Plan Directeur pour procéder à la Restauration Intégrale de la Cathédrale Santa María de Vitoria-Gasteiz.

Pendant les années 1996-1998, on élabora le Plan Directeur de restauration intégrale de la Cathédrale. Pendant que des études complémentaires étaient effectuées (plans et documents historiques), des interventions préventives et réversibles furent réalisées dans le but d'assurer la stabilité des zones dangereuses du temple gothique (1997-1998).

En 1999, la Fondation de La Cathédrale Santa María est créée pour mettre en place le Plan Directeur de restauration. La fondation bénéficie d'un patronage regroupant la Députation forale d'Alava, la municipalité de la ville et l'évêché de Vitoria-Gasteiz.

En 2000, la Fondation lance un programme d'archéologie sociale innovant : « Ouvert pour travaux ». Le programme développait une stratégie de restauration ouverte permettant aux habitants de visiter et de comprendre le travail de restauration d'une cathédrale gothique pendant que les archéologues, architectes et restaurateurs étaient en train de réaliser le travail de récupération du temple gothique. C'est ainsi que fut développé un programme pionnier qui mobilise une vision du patrimoine culturel comme moteur de cohésion sociale, développement culturel et stimulation économique au niveau urbain.

En 2002, l'expérience technique et sociale de restauration de la Cathédrale reçut le prix Europa Nostra, la meilleure distinction octroyée par l'Union européenne aux travaux de restauration et de conservation du patrimoine culturel.

En 2008, la fondation se réorganise en trois domaines fonctionnels : Domaine Technique, Domaine de la Gestion et de la Divulgateion des Connaissances et Domaine Économico-Financier. Cette organisation permet de gérer de façon spécialisée les dimensions institutionnelles, les dimensions techniques et les dimensions sociale et culturelle de la restauration de la Cathédrale.

Entre 2009 et 2015, en complément des travaux de restauration menés, la fondation développe un programme culturel composé de congrès, séminaires et conférences accueillant des grands de la littérature comme Paulo Coelho, Ken Follett, Arturo Pérez-Reverte et José Saramago, entre autres.

En 2015, la Cathédrale Santa María de Vitoria-Gasteiz a été incluse sur la liste du Patrimoine Mondial par l'UNESCO comme étant un bien lié aux Chemins de Saint-Jacques-de-Compostelle du Nord.

Actuellement, la Fondation Santa María explore de nouveaux modèles d'expansion basée sur les principes qui guidèrent sa restauration : faciliter et dynamiser l'appropriation sociale et culturelle du Patrimoine ; sur la base

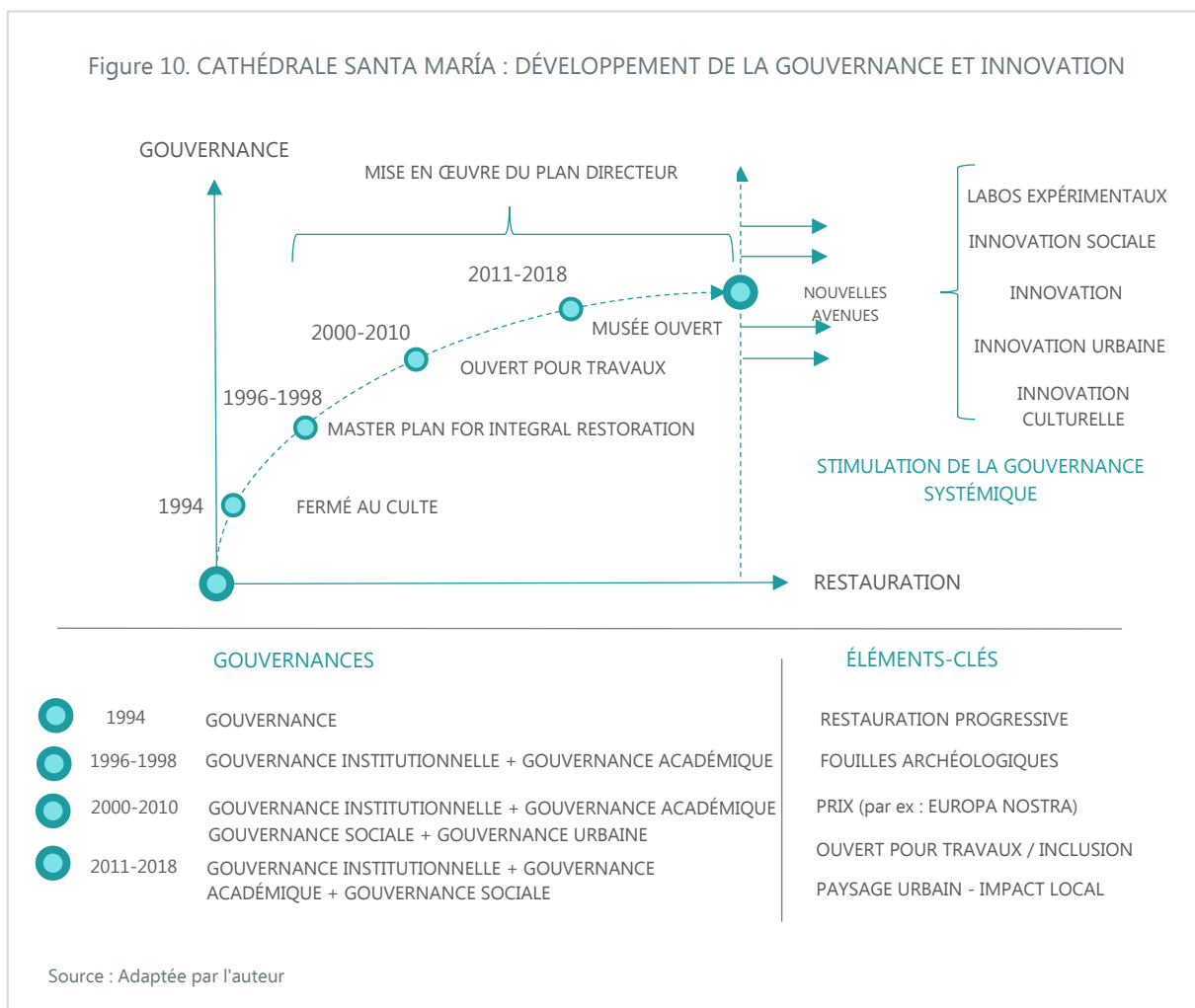
d'une perspective intégrale permettant d'encourager le développement urbain basé sur l'innovation sociale et l'innovation durable.

### 3.3. LA CATHÉDRALE SANTA MARÍA : LA GOUVERNANCE SYSTÉMIQUE ÉMERGENTE

Le modèle de gouvernance systémique a été conceptualisé (extrapolé) grâce à l'expérience obtenue dans la mise en œuvre du Plan Directeur de Restauration Intégrale de la Cathédrale Santa María.

Dans la figure 10, on peut observer le parcours et le développement de la gouvernance systémique. Les événements marquants dans le développement du Plan de Restauration Intégrale ont encouragé différents types de gouvernance. Le parcours de la gouvernance systémique a été un processus émergent dérivé d'un processus d'articulation d'agents et de ressources complexe tournant autour de la récupération de la Cathédrale.

L'*émergence* est un concept-clé des systèmes complexes. L'émergence insinue que l'interaction continue des éléments d'un système structure de nouveaux types de relation à long terme. Le processus de restauration de la Cathédrale Santa María a eu lieu pendant plus de 20 ans. C'est une période suffisante pour générer de nouvelles interactions autour de la Cathédrale dans un environnement socio-culturel territorialisé. La gouvernance systémique est le résultat de ces nouveaux types d'interaction.



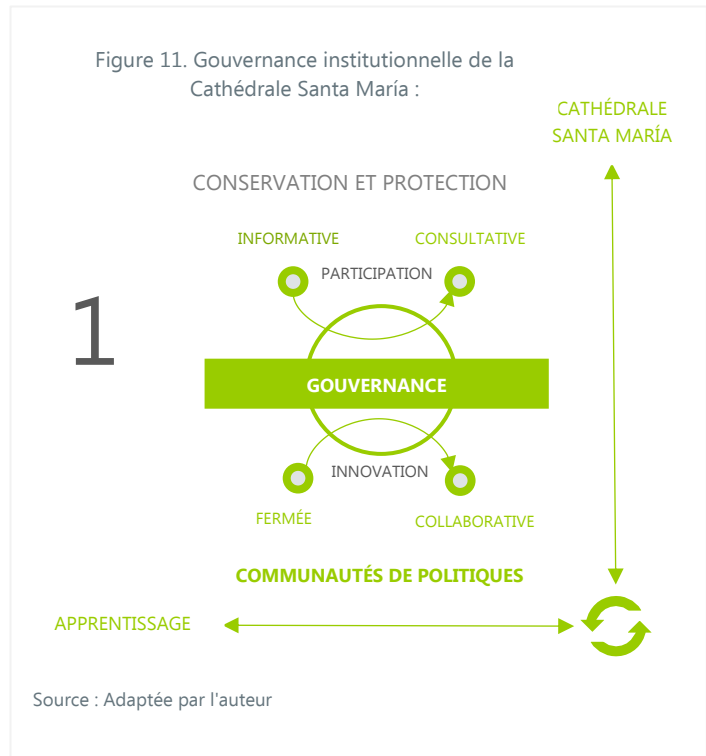
### 3.3.1. Gouvernance institutionnelle

La gouvernance institutionnelle s'est articulée autour de la coordination des activités de récupération et de restauration de la Cathédrale en créant une alliance entre le gouvernement provincial d'Araba, la municipalité de Vitoria-Gasteiz et l'évêché de Vitoria-Gasteiz. La gouvernance s'est institutionnalisée grâce à la création de la Fondation Cathédrale Santa María chargée de mettre en œuvre le Plan Directeur pour procéder à la restauration intégrale de la Cathédrale (1996-2020).

Le défi de la gouvernance institutionnelle a consisté à développer les mécanismes facilitant les accords consensuels entre la restauration matérielle et la récupération culturelle. La tension entre la restauration matérielle et la récupération culturelle de la Cathédrale est un grand processus durant 30 ans et dont 20 ans se sont déjà écoulés.

Du point de vue du modèle, la gouvernance institutionnelle s'est développée à partir de l'innovation fermée (uniquement mise en place par le gouvernement provincial dans un premier temps) vers l'innovation collaborative, organisée par une alliance entre la municipalité, l'évêché et le gouvernement provincial, qui finissent par s'unir dans le Patronage de la Fondation Cathédrale Santa María.

La participation est passée d'une stratégie informative à une stratégie consultative. La population a été largement informée par la presse des activités de restauration de la Cathédrale. En même temps, les processus de diagnostic technique et académique sur l'état de l'édifice ouvrirent une voie de participation consultative, avec des architectes, des ingénieurs et des universitaires. Une voie qui a été permanente durant tout le cycle de restauration. La capacité de générer des écosystèmes institutionnels a été limitée, puisque on a accordé une priorité au travail focalisé sur la restauration de la Cathédrale avant de s'occuper d'alliances plus complexes au niveau institutionnel.



## BOX 1

### GOUVERNANCE INSTITUTIONNELLE

#### Problème

Le problème principal auquel fait référence cette bonne pratique de gouvernance institutionnelle est de répondre au défi de gérer les relations institutionnelles entre l'évêché de Vitoria-Gasteiz, le gouvernement provincial d'Araba, la municipalité de Vitoria-Gasteiz et l'université du Pays basque/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU) en tant qu'associé stratégique pour mettre en œuvre le processus de restauration et de récupération de la Cathédrale.

#### Solutions :

La création de la Fondation Cathédrale Santa María a été la solution. La Fondation est une organisation capable de gérer la dimension économique-financière de la restauration ; gérer et coordonner la mise en œuvre du Plan Directeur de Restauration Intégrale, et coordonner la dimension socio-culturelle liée à la valorisation culturelle (« ouvert pour travaux » et muséalisation) de la Cathédrale.

### Mécanismes

Les mécanismes et instruments de gouvernance institutionnelle utilisés dans cette bonne pratique peuvent être synthétiser de deux façons :

- La conception et mise en œuvre d'un Plan Directeur pour procéder à la Restauration Intégrale de la Cathédrale Santa María de Vitoria.
- La création de la Fondation Cathédrale Santa María comme étant une structure de gestion et de gouvernance.

### Appropriabilité

La restauration et récupération de la Cathédrale organise les divers *stakeholders* de manière différente.

- Évêché de Vitoria-Gasteiz. Pour l'évêché, reconstruire le temple et éviter son effondrement a été fondamental. Développer les accords institutionnels nécessaires garantissant l'accès aux ressources à long terme a aussi été un élément-clé.
- Administration publique. La restauration et récupération du Patrimoine est une responsabilité institutionnelle établie par la loi (Loi 7/1990 – Gouvernement basque). L'Administration a tout intérêt à gérer le processus de restauration de la Cathédrale.
- Université publique. Les équipes de travail (archéologues, architectes, historiens, restaurateurs, etc...) ont eu l'opportunité unique d'explorer et de développer des connaissances liées à la récupération et la réhabilitation du Patrimoine Culturel.
- Société Civile. La récupération de la Cathédrale est un symbole d'identité culturelle et urbaine ainsi qu'un espace de développement économique (tourisme culturel) et d'appropriation sociale d'un bien patrimonial.

### Résultats

Le résultat escompté/obtenu dans la mise en œuvre de la gouvernance institutionnelle a été d'organiser la collaboration entre les institutions publiques, religieuses et académiques pour la restauration et la récupération de la Cathédrale.

- Garantir l'inclusivité et la durabilité de la gestion institutionnelle : L'inclusivité et durabilité implique le développement des mécanismes de consensus à long terme pour garantir une bonne interaction entre les institutions pour mettre en œuvre le Plan Directeur.
- Garantir l'efficacité dans l'application du Plan Directeur : L'efficacité implique le développement des mécanismes (juridiques, financiers et académiques) permettant de mettre en œuvre le Plan Directeur dans les délais prévus et au prix le plus bas possible.
- Garantir la responsabilité sociale de la gestion de la gestion institutionnelle : La responsabilité sociale implique de créer les mécanismes permettant à la société (et à ses différents groupes) de participer à la Cathédrale en vivant une expérience patrimoniale et culturelle.

### Améliorations

Quelques améliorations futures peuvent être apportées :

- Modèle d'Évaluation : Concevoir et mettre en œuvre un modèle d'évaluation intégrale de l'impact (social, cultural, économique et institutionnel) de la Cathédrale Santa María.
- Stratégie d'extrapolation : Concevoir et mettre en œuvre une stratégie d'extrapolation du modèle de gouvernance institutionnelle de la Cathédrale Santa María.
- Apprentissage institutionnel : Encourager le développement de protocoles d'apprentissage institutionnel pour codifier les processus de prise de décisions quand les modèles ouverts et inclusifs de récupération du patrimoine sont mis en œuvre.

### 3.3.2. Gouvernance scientifique

La gouvernance scientifique s'est articulée autour de la coordination de l'activité scientifique et technique pour le diagnostic et la réalisation des travaux de restauration et de conservation. La gouvernance scientifique combinait 6 disciplines différentes développant la connaissance technique et académique (thèses de doctorat, thèses de master et articles scientifiques) (1997-2010).

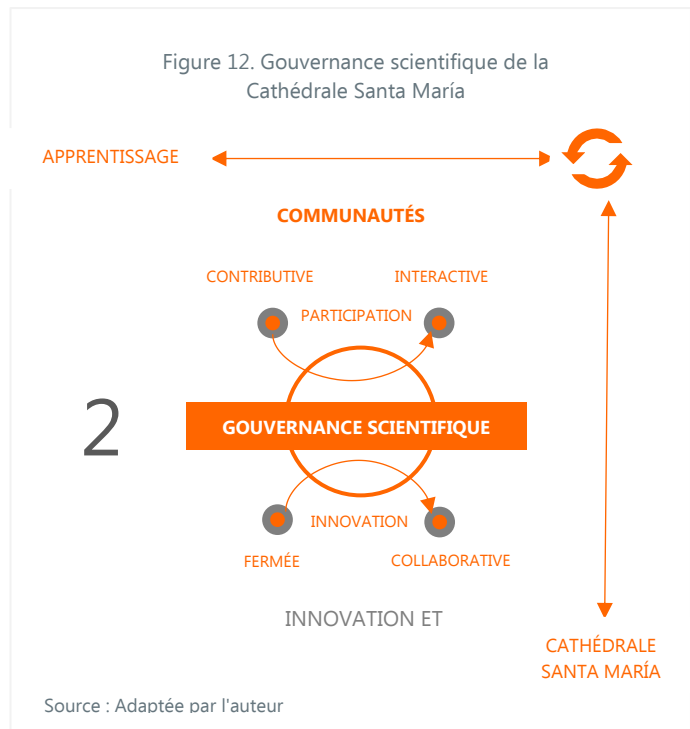
Le défi de la gouvernance scientifique a consisté à développer les stratégies de convergence entre les différentes disciplines et à organiser le processus de restauration matérielle et la récupération culturelle de la

Cathédrale sur la base d'un système ouvert. L'université du Pays basque, d'où provenaient la plupart des groupes de recherche impliqués dans la restauration de la Cathédrale, a été le principal protagoniste.

Le modèle d'innovation a été principalement fermé, c'est-à-dire focalisé sur les interactions académiques et technologiques universitaires. Cependant, le Programme Ouvert pour Travaux a ouvert une perspective sociale dans les interactions académiques en orientant la création de produits et de méthodes basés sur un modèle collaboratif.

Le modèle de participation a suivi le chemin de l'innovation, en passant d'une forme contributive (entre les disciplines, les institutions et la société civile) à un modèle interactif, typique des innovations collaboratives. Les interactions horizontales (collaboration entre les académiciens) et verticales (formation d'étudiants par le biais de thèses de doctorat et de master) sont les modes de fonctionnement classiques des communautés d'apprentissage. Ce

niveau de gouvernance a montré une capacité intermédiaire dans la création d'écosystèmes. À partir des activités académiques et scientifiques développées, nous avons produit 200 sujets académiques (parmi lesquels des thèses, articles, conférences et séminaires) ayant impliqué plus de 60 chercheurs à des degrés variables.



## Box 2

### GOUVERNANCE SCIENTIFIQUE

#### Problème

Le Plan Directeur pour la Restauration Intégrale de la Cathédrale impliquait un processus complexe de travaux, d'ouverture sociale et de projection urbaine à laquelle participaient des archéologues, des architectes, des restaurateurs, des historiens, du personnel technique, entre autres. La convergence de toutes ces disciplines dans ce même *contexte d'application* exigeait le développement d'un modèle de gestion transdisciplinaire qui permettrait la convergence et la divergence disciplinaire.

#### Solution

Créer une stratégie de collaboration académique en comprenant la Cathédrale comme un « système ouvert ». Cette approche permet à chaque discipline d'avoir une autonomie d'intervention (selon des paramètres disciplinaires) et facilite à la fois l'échange d'informations pertinentes avec d'autres disciplines pour la prise de décisions dans le processus de restauration matérielle et de revalorisation sociale de l'édifice. Ainsi, on peut encourager divers processus de façon simultanée et séquentielle : a) Le travail d'ingénierie (diagnostic et surveillance), b) Le travail d'architecture (restauration et valorisation culturelle), c) Le travail d'archéologie (fouilles et historisation), d) Le travail de participation sociale (ouvert pour travaux et muséalisation), e) Le travail de projection urbaine (la perspective des trois cathédrales et la muraille de la ville).

#### Mécanismes



Deux mécanismes et instruments de gouvernance scientifique ont été utilisés dans cette bonne pratique :

- La Cathédrale comme étant un « système ouvert ». Ce mécanisme permet d'identifier le contexte et de se projeter vers l'environnement. Le système ouvert facilite l'autonomie et les convergences disciplinaires, tout en gérant la simultanéité et la séquentialité des processus de restauration matérielle et de revalorisation socio-culturelle.
- Le Plan Directeur, l'axe structurant des activités de restauration et de valorisation, fut un puissant outil de coordination du système ouvert.

### Appropriations

La stratégie de la Cathédrale comme étant un système ouvert a donné lieu à différentes appropriations.

- **Académie.** La stratégie visant à considérer le Patrimoine comme un système ouvert a été exemplaire pour structurer le programme de science ouverte. Le modèle a été et peut être adapté à différents groupes académiques dans une perspective transdisciplinaire.
- **Institutions :** Les institutions publiques peuvent accepter cette perspective pour encourager une nouvelle approche de Patrimoine Ouvert.
- **Société civile :** Le programme « ouvert pour travaux » a été une initiative d'origine académique qui propulsa l'intégration sociale dans le processus de restauration de la Cathédrale.

### Améliorations

Quelques améliorations futures peuvent être apportées :

- **Modèle d'Évaluation :** Concevoir et mettre en œuvre un modèle pour évaluer l'impact de la gouvernance scientifique comme un modèle de science ouverte.
- **Stratégie d'extrapolation :** Concevoir et mettre en œuvre les protocoles d'extrapolation du modèle de gouvernance scientifique comme un modèle de science en action.

### 3.3.3. Gouvernance sociale

La gouvernance sociale s'est articulée autour de la coordination d'une stratégie de sensibilisation et d'appropriation sociale de la restauration de la Cathédrale. Pour développer cette stratégie, on a mené à bien le programme « ouvert pour travaux » qui a permis au public de visiter la cathédrale pendant la restauration jusqu'à son actuelle muséalisation. L'inclusion culturelle et la revalorisation du patrimoine ont été l'axe de cette gouvernance.

Le défi de la gouvernance sociale a consisté à développer le modèle Ouvert pour Travaux et la programmation culturelle. La participation encouragée par la Fondation Santa María est passée d'un mode informatif à un mode contributif. La contribution des organisations culturelles, des artistes et d'autres centres patrimoniaux, a été décisive dans la stimulation de la stratégie de muséalisation précoce.

Le programme ouvert pour travaux a suscité un nouveau mode de participation : « la participation formative ». Ce type de participation, en plus d'encourager l'inclusion sociale, développe de nouvelles compétences chez



les visiteurs de la cathédrale basées sur l'exploration du processus scientifique et technologique de restauration de l'intérieur. Du côté du milieu scientifique, ce programme peut être qualifié de « science en action », dans lequel les visiteurs comprennent de source sûre comment sont mis en œuvre les processus de restauration (architecture) et de fouilles (archéologie), tandis que l'histoire de la cathédrale s'actualise comme partie intégrante de l'histoire de la ville. *Ouvert pour travaux* est un programme de *science ouverte*, dans lequel la société civile participe au processus *scientifique et technique* de revalorisation du Patrimoine Culturel.

Du point de vue de l'innovation, le programme ouvert pour travaux s'organise comme une innovation collaborative gérant un réseau de relations avec des organisations culturelles et des artistes. Ainsi, la capacité à créer un écosystème social a été active mais limitée. La transition de la participation formative à expérimentale, et de l'innovation collaborative à l'innovation ouverte, aurait un impact énorme dans le développement d'un écosystème créatif et socio-culturel.

## Box 3

### GOVERNANCE SOCIALE

#### Problème

Par tradition, le processus de restauration d'un édifice historique, et tout particulièrement d'une Cathédrale, impose de conserver l'édifice « fermé pour travaux ». Le problème qu'il fallait résoudre était de savoir comment réaliser la restauration et les fouilles archéologiques, en toute sécurité, sans fermer la Cathédrale au public. Dans le cheminement classique, la restauration d'une Cathédrale peut durer 10 ans avant que le public puisse la visiter. Cette approche limite le problème à une question d'experts et de techniciens, laissant ainsi la société exclue du processus de récupération de la cathédrale.

#### Solution

La solution se surnommait : « Ouvert pour travaux ». Le Programme Ouvert pour Travaux a été conçu comme une innovation culturelle facilitant la visite du public pendant que la Cathédrale était en travaux. De cette façon, le programme organisa un système de visites culturelles de la Cathédrale en travaux. Les visiteurs ont eu l'opportunité d'apprendre et de comprendre comment s'est déroulé le processus de récupération intégrale d'un temple en travaux (archéologique et architectural). Afin de garantir la sécurité physique des visiteurs, des dispositifs de sécurité ont été conçus, tels que des passerelles et des ponts pour leur permettre d'observer et d'apprendre des choses sur le processus sans aucun danger.

#### Mécanismes

Deux mécanismes et instruments de gouvernance sociale ont été utilisés dans cette bonne pratique :

- La conception et la mise en œuvre du Programme Ouvert pour Travaux pour l'inclusion culturelle et sociale de la population (habitants et touristes) pendant le processus de restauration de la Cathédrale.
- Le développement du processus de muséification de la Cathédrale Santa María.
- Le développement du programme culturel (la Cathédrale vue comme étant une plateforme d'accès à la culture)

#### Appropriation

Le Programme Ouvert pour Travaux, la muséification de la Cathédrale et le développement du Programme Culturel organisent les divers *stakeholders* de manière différente.

- **Société civile.** Le Programme influe directement sur la société civile. Il ne s'agit pas seulement d'une stratégie d'inclusion culturelle, mais aussi de valorisation sociale du Patrimoine.
- **Artistes :** Le Programme mêle des artistes pour faire des concerts, récitals, conférences, lectures de poésie, représentations théâtrales, cinéma en plein air, ateliers, contes pour enfants et autres activités culturelles. Des grands noms de la littérature ont participé à ce programme comme Paulo Coelho, Ken Follett, Arturo Pérez-Reverte, José Saramago, entre autres.

- **Académie** : Ouvert pour Travaux a été un programme couronné de succès qui réorganise les différentes façons de mettre en œuvre les processus de restauration d'édifices historiques par des architectes, archéologues et techniciens en impliquant la société civile dans le processus.
- **Fondation de la Cathédrale** : Le programme valorise le rôle de la Fondation de la Cathédrale Santa María comme étant une plateforme dynamique de muséalisation précoce de la Cathédrale pour encourager sa valorisation sociale.

#### Améliorations

Quelques améliorations futures peuvent être apportées :

- **Modèle d'Évaluation** : Concevoir et mettre en œuvre un modèle d'évaluation d'impact sur la stratégie de muséalisation de la Cathédrale Santa María.
- **Stratégie d'extrapolation** : Concevoir et mettre en œuvre une stratégie d'extrapolation du modèle de gouvernance sociale de la Cathédrale Santa María.
- **Développer un programme d'innovation ouverte** permettant la transition allant de la *participation formative* à la *participation expérimentale* pour encourager un nouveau système de compétences citoyennes avec la Cathédrale vue comme étant une plateforme de compétences inclusives dans la culture.

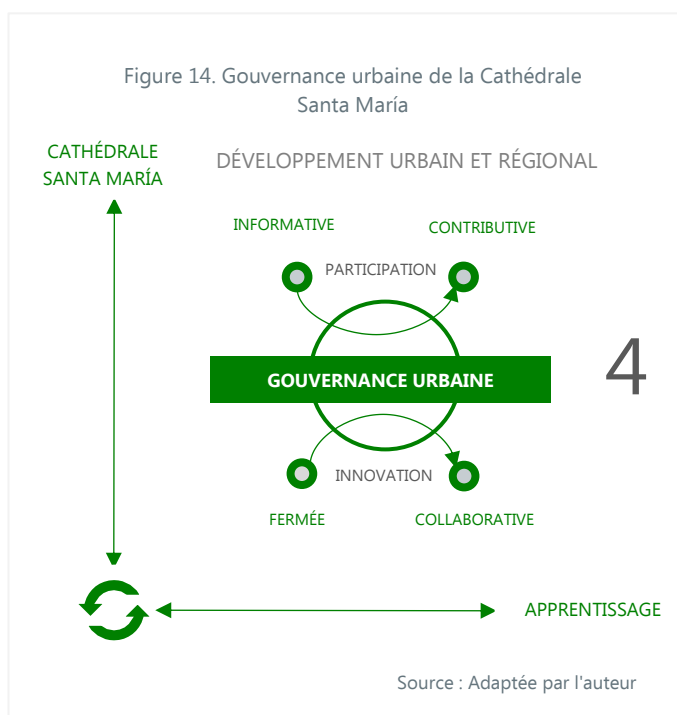
### 3.3.4. Gouvernance urbaine

La gouvernance urbaine s'est organisée comme un modèle d'articulation urbaine sous le projet intitulé « La ville aux Trois Cathédrales » (Azkarate & De la Fuente, 2015), qui avec la découverte et la restauration des remparts de la ville de Vitoria-Gasteiz, constituaient une stratégie globale de revalorisation sociale du Patrimoine Culturel.

Le défi de la gouvernance urbaine a consisté à encourager la restauration et la revalorisation de la Cathédrale comme une stratégie de développement urbain.

D'un point de vue stratégique, la Cathédrale constitue une approche systémique à propos du développement urbain. L'approche « *Vitoria-Gasteiz: La Ville aux trois cathédrales* »<sup>1</sup>, structure une approche systémique du développement urbain permettant d'identifier les modèles de croissance, les facteurs environnementaux, les flux sociaux et les tissus urbains. Toutes ces interactions génèrent des modèles de développement clés pour encourager les stratégies de développement urbain durable.

Au-delà de ce positionnement stratégique, le processus de restauration de la Cathédrale Santa María contribua à la revitalisation du Centre Historique de la Ville de Vitoria-Gasteiz, en le transformant d'un élément passif à un élément actif, bénéfique pour les habitants. Cependant, des problèmes structurels perdurent encore dans le centre historique comme des colonies humaines qui se trouvent face à un risque d'exclusion sociale, de déconnexion et d'isolement du reste



<sup>1</sup> La Cathédrale Santa María (la vieille), la Cathédrale María Inmaculada (la nouvelle) ainsi que la Cathédrale d'Armentia, disparue au XIe siècle.

de la ville, à une perte dans la fonction économique et sociale, malgré que ce soit un lieu emblématique de la ville.

Du point de vue de la participation, la cathédrale a joué un rôle informatif, avec des expériences de participation contributive. Le modèle d'innovation urbaine promu par la cathédrale répond aux modèles d'une innovation fermée dont les tendances sont tournées vers l'innovation collaborative. Ces considérations insinuent que le fait de créer un écosystème innovant dans le centre historique de la ville a un faible effet. Mais cela est raisonnable puisque les activités de la Fondation et de la cathédrale doivent s'insérer dans un plan stratégique de revitalisation et de reconversion urbaine de plus grande envergure, qui dépasse les compétences de la Fondation Cathédrale Santa María.

## Box 4

### GOVERNANCE URBAINE

#### Problème

Le développement urbain durable a été conceptualisé depuis différents points de vue. En général, le courant principal dans le développement urbain est ciblé sur la dimension économique et environnementale, ainsi que sur l'inclusion sociale. Même si on reconnaît le rôle de la culture comme un mécanisme d'intégration et de cohésion sociale, le problème consistant à identifier clairement le rôle du Patrimoine Culturel comme étant un axe central du développement urbain durable persiste toujours.

#### Solution

La stratégie des Trois Cathédrales à Vitoria-Gasteiz permet de former un triangle de revitalisation dans le centre historique et de relier les zones urbaines. Il s'agit d'une stratégie qui relie les éléments du patrimoine et les met en relation pour produire trois effets : a) Des couloirs de revitalisation urbaine (éclairage, commerce, etc...), b) Des points de revitalisation locaux grâce à la récupération ouverte du patrimoine (en promouvant un tourisme culturel responsable) ; c) La participation formative et expérimentale pour le développement d'actions d'inclusion sociale.

La relation entre la restauration de la Cathédrale Santa María et la récupération de la muraille de la ville sont un exemple de revitalisation en reliant des éléments-clés du patrimoine.

#### Mécanismes

Il peut y avoir deux mécanismes et instruments de gouvernance urbaine :

- Concrétiser la stratégie systémique basée sur la connectivité d'éléments du patrimoine pour dynamiser les zones urbaines
- Révéler les effets écosystémiques dans la restauration de la Cathédrale et la restauration de la muraille de la ville, pour illustrer très clairement l'effet système du Patrimoine Culturel.

#### Appropriation

Le Programme Systémique du Patrimoine Connecté peut être adapté à divers agents :

- **Société civile.** Le Programme influe directement sur la société civile. La dynamisation des zones urbaines (quartiers et couloirs revitalisés) facilite le développement économique et l'inclusion sociale.
- **Académie :** L'encouragement au développement académique d'un programme systémique est important. Non seulement parce qu'il permet de dynamiser des disciplines particulières mais aussi car il permet de créer des espaces transdisciplinaires grâce à la notion de Patrimoine comme système ouvert.
- **Institutions :** Le Programme a besoin de la stimulation institutionnelle (juridique, économique et concurrentielle) pour développer la stratégie systémique pour le développement urbain.

#### Améliorations

Quelques améliorations futures peuvent être apportées :

- Concrétiser l'effet de développement urbain produit par la restauration de la Cathédrale Santa María et la restauration de la muraille comme effet de démonstration de la stratégie systémique de connexion des éléments du patrimoine.
- Encourager le Programme Systémique du Patrimoine Connecté : design, activités, stratégies de mise en œuvre et évaluation d'impact.

# 4

## LEÇONS TIRÉES

---

### 4.1. DE LA GESTION À LA GOUVERNANCE

La gestion de projets est un outil typique établissant un lien entre les objectifs et les ressources à court terme. Il s'agit d'un modèle de gestion largement utilisé dans la gestion du patrimoine. Si les projets gèrent les ressources et les objectifs à court terme, la gouvernance gère les relations et les dynamiques à long terme.

La Cathédrale Santa María est un exemple de gouvernance systémique. La gouvernance systémique est une approche permettant de gérer la complexité des relations et des interactions structurant le patrimoine culturel. La gouvernance systémique se compose de trois dimensions clés : les façons d'apprendre, les façons d'innover et les façons de participer. D'autre part, la gouvernance systémique est structurée par la dynamique de quatre types de gouvernances : la gouvernance institutionnelle, la gouvernance scientifique, la gouvernance sociale et la gouvernance urbaine.

**LEÇON 1 :** Comprendre le patrimoine culturel comme un *système ouvert*, en constante actualisation et interaction avec l'environnement. La gouvernance systémique développe de nouveaux modèles de gestion qui encouragent délibérément l'apprentissage, la participation et l'innovation, selon différentes formes et degrés. Les structures intermédiaires, décentralisées et multi-agents sont les modèles adaptés pour cette gouvernance.

### 4.2. DU COURT TERME AU LONG TERME

L'approche systémique du patrimoine culturel peut uniquement être développée à long terme. Les systèmes génèrent des sous-systèmes et permettent l'émergence de nouveaux types de relation grâce à des interactions soutenues dans le temps. C'est une condition fondamentale de l'approche systémique, les innovations ont besoin de temps pour surgir et s'organiser si les stratégies d'apprentissage et de participation sociale se développent en même temps.

L'expérience de la Cathédrale Santa María montre qu'il est possible de gérer ces interactions, si elles bénéficient d'un soutien public à long terme. Dans ce cas, le soutien de l'administration publique et de l'évêché a été innovant et permanent.

**LEÇON 2 :** Comprendre le patrimoine comme un *système durable*, basé sur la planification ouverte du long terme avec pour objectif de gérer le court terme. La gouvernance systémique permet de gérer les transitions (entre le court et le long terme) en anticipant les impacts (négatifs et positifs). L'innovation responsable est le modèle adapté pour la gestion de cette gouvernance.

### 4.3. DE LA DISCIPLINE À L'APPROCHE TRANSDISCIPLINAIRE

La conception du Patrimoine comme un système ouvert est un modèle de gestion qui facilite l'autonomie d'intervention (selon des paramètres disciplinaires) et à la fois l'échange d'informations pertinentes avec d'autres disciplines pour la prise de décisions dans le processus de restauration matérielle et de revalorisation sociale de l'édifice.

La Cathédrale Santa María nous donne une leçon clé, le Patrimoine comme « système ouvert » est une approche transdisciplinaire qui permet d'encourager divers processus de façon simultanée et séquentielle dans le contexte d'application : a) Le travail d'architecture (restauration et valorisation historique), b) Le travail des ingénieurs (diagnostic des structures et surveillance de l'édifice), c) Le travail d'archéologie (fouilles et historisation), d) Le travail de participation sociale (« ouvert pour travaux » et muséalisation), e) Le travail de projection urbaine (la perspective des trois cathédrales et la muraille de la ville). De façon séquentielle, ces travaux tendent vers un contexte d'application concret (la restauration de la Cathédrale Santa María).

**LEÇON 3 :** Comprendre le patrimoine culturel comme un *contexte d'application*, basé sur l'interaction et l'apprentissage délibéré entre différents types de disciplines. La gouvernance systémique développe un modèle simultané et séquentiel et de convergences disciplinaires. La planification participative du long terme est le modèle adapté pour la gestion de cette gouvernance.

### 4.4. DU MONUMENT À LA SOCIÉTÉ

Dans l'approche traditionnelle le *monument* est défini comme un espace patrimonial statique. Il exprime un passé concret qui doit être valorisé pour ce qu'il représente. Il s'agit d'une valeur historique. Dans l'approche systémique du patrimoine culturel, les monuments sont dynamiques, sont modernisés dans le présent, sont des œuvres ouvertes. L'approche systémique identifie le contexte et se projette sur l'environnement.

La Cathédrale Santa María est une bonne pratique de cette approche. Le Programme Ouvert pour Travaux nous donne trois leçons très claires : a) Il est possible de développer une approche systémique du Patrimoine, b) Il est possible de développer des activités scientifiques et techniques tout en facilitant la participation des citoyens et en assurant la sécurité des personnes, c) Une approche systémique et participative du patrimoine revitalise la culture, actualise l'histoire et se projette dans le présent.

**LEÇON 4 :** Comprendre le patrimoine culturel comme étant un système d'innovation inclusive, basé sur l'interaction entre les degrés de participation sociale et les formes d'apprentissage pour générer des transformations durables à long terme. Le développement de communautés durables est le modèle adapté pour la gestion de cette gouvernance.

# 5

## RÉFÉRENCES

---

- Ahmad, Y. (2006). The scope and definitions of heritage: From tangible to intangible. *International Journal of Heritage Studies*, 12(3), 292–300.
- Ayuso, S., Rodríguez, M., & Ricart, J. (2006). Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: A dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance*, 6(4), 475–490.
- Azkarate, A., Cámara, L., Lasagabaster, J. I., & Latorre, P. (2001). *Plan Director para la Restauración de la Catedral de Santa María de Vitoria-Gasteiz. 2 vol. anexo planimétrico*. Vitoria-Gasteiz: Diputación Foral de Álava.
- Azkarate, A., & De la Fuente, A. (2015). Cultural heritage as a factor in the urban regeneration of Vitoria-Gasteiz. In A. Rodríguez & J. Juaristi (Eds.), *Transforming cities : opportunities and challenges of urban regeneration in the Basque Country*. Reno: Center for Basque Studies.
- Azkarate, A., Ruiz de Ael, M., & Santana, A. (2004). *El patrimonio arquitectónico. Plan Vasco de Cultura*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.
- Baldwin, C., & von Hippel, E. (2011). Modeling a Paradigm Shift : From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399–1417.
- Barile, S., & Saviano, M. (2015). From the management of cultural heritage to the governance of the cultural heritage system. In *Cultural Heritage and Value Creation: Towards New Pathways* (pp. 71–103). Cham: Springer International Publishing.
- Bertacchini, E., Saccone, D., & Santagata, W. (2011). Embracing diversity, correcting inequalities: Towards a new global governance for the UNESCO world heritage. *International Journal of Cultural Policy*, 17(3), 278–288.
- Blomqvist, K. (2006). Collaboration capability—a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management*, 2(1), 31–48.
- Busenberg, G. J. (2001). Learning in organizations and public policy. *Journal of Public Policy*, 21(2), 173–189.
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50(1), 57–76.
- Council of Europe. (2005). *Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention, 2005)*, Bussels.
- Council of the European Union. (2014). *Council conclusions on participatory governance of cultural heritage*. Brussels.
- Innes, J., & Booher, D. E. (2000). Indicators for Sustainable Communities: A Strategy Building on Complexity Theory and Distributed Intelligence. *Planning Theory & Practice*, 1(2), 173–186.
- Fish, R., Church, A., & Winter, M. (2016). Conceptualising cultural ecosystem services: A novel framework for research and critical engagement. *Ecosystem Services*, 21, 208–217.
- Freeman, R. (2006). *Learning in public policy. The Oxford handbook of public policy*. Oxford.
- Fung, A., & Wright, E. O. (2001, March 17). Deepening democracy: Innovations in empowered participatory governance. *Politics and Society*, 29 (1), 5–41.
- Gesche-Koning, N. (2018). *Research for CULT Committee – Education in Cultural Heritage*, Brussels.



- González, J. Š. (2012). *Trends in practical cultural heritage learning in Europe. The Nordic Centre of Heritage Learning*, Sweden.
- Hod, Y., Bielaczyc, K., & Ben-Zvi, D. (2018). Revisiting learning communities: innovations in theory and practice. *Instructional Science*, 46(4), 489–506.
- Hosagrahar, J., Soule, J., Girard, L. F., & Potts, A. (2016). Cultural heritage, the UN sustainable development goals, and the new urban agenda. *Bollettino Del Centro Calza Bini*, 16(1), 37–54.
- Keitumetse, S. O. (2016). Towards Sustainable Communities: Community-Based Cultural Heritage Resources Management (COBACHREM) Model. In *African Cultural Heritage Conservation and Management* (pp. 89–111). Cham: Springer International Publishing.
- Kovács, A., Looy, B. Van, & Cassiman, B. (2014). Exploring the Scope of Open Innovation : A Bibliometric Review of a Decade of Research, *Scientometrics*, 10(4), 951-983.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Lichtenthaler, U. (2008). Integrated Roadmaps for Open Innovation. *Research-Technology Management*, 51(3), 45–49.
- Loes, C. N., & Pascarella, E. T. (2017). Collaborative Learning and Critical Thinking: Testing the Link. *The Journal of Higher Education*, 88(5), 726–753.
- Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: A prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance*, 23(1), 161–183.
- Munjeri, D. (2004). Tangible and intangible heritage: From difference to convergence. *Museum International*, 56(1–2), 12–20.
- Probst, G., & Borzillo, S. (2008). Why communities of practice succeed and why they fail. *European Management Journal*, 26(5), 335–347.
- Roth, S. (2009). New for whom? Initial images from the social dimension of innovation. *International Journal Innovation and Sustainable Development*, 4(4), 231–251.
- Sani, M. (2015). *Participatory governance on cultural heritage*. European Expert Network of Culture, Brussels.
- Schot, J., & Geels, F. W. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 537–554.
- Shipley, R., & Kovacs, J. F. (2008). Good governance principles for the cultural heritage sector: Lessons from international experience. *Corporate Governance*, 8(2), 214–228.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221–258.
- Unceta, A., Castro-Spila, J. & García-Fronti, J. (2017). The three governances in social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 30(4), 406-420.
- Union European. (2018). *Participatory governance of Cultural Heritage*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Van der Ryn, S., & Calthorpe, P. (1991). *Sustainable Communities: A New Design Synthesis for Cities, Suburbs and Towns* (Sierra Clu). San Francisco.
- Vecco, M. (2010). A definition of cultural heritage: From the tangible to the intangible. *Journal of Cultural Heritage*, 11(3), 321–324.
- Wenger, E. (1997). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems Thinker*, 9(5), 2-10.