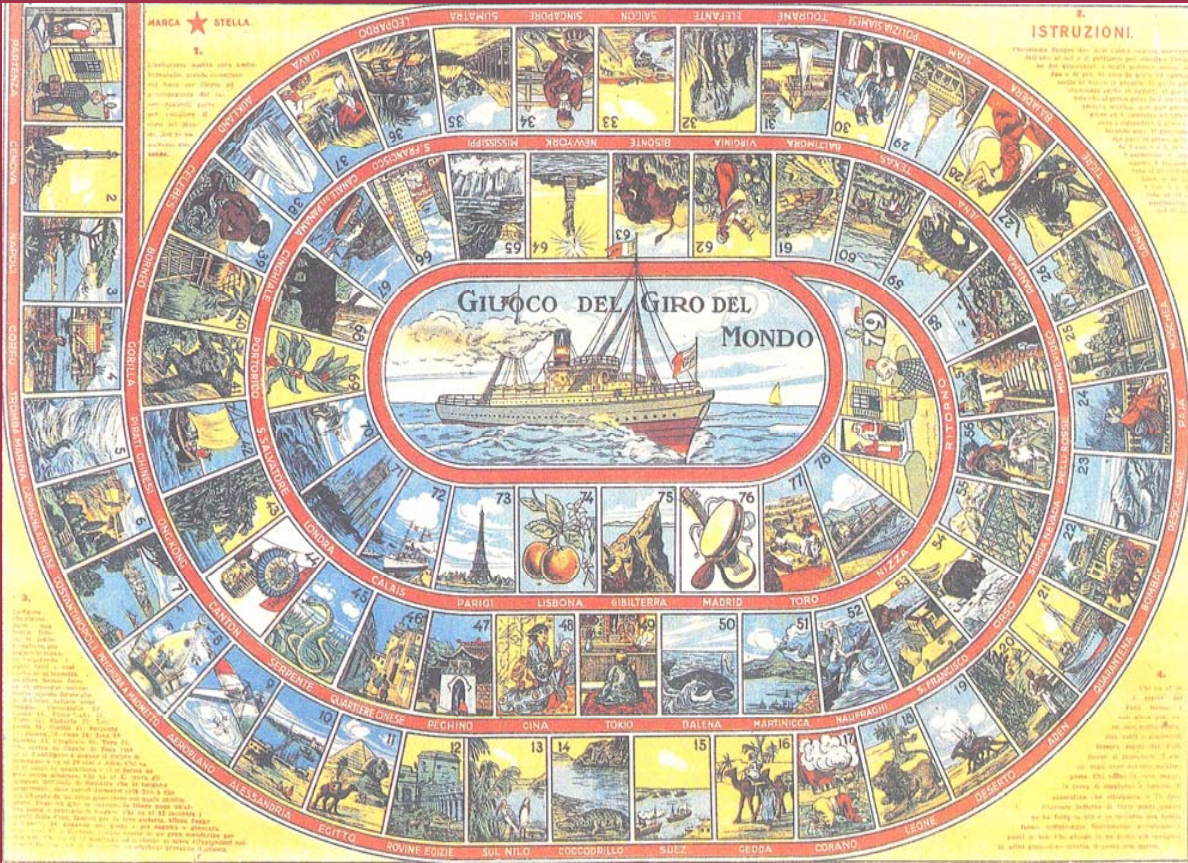




A.R.S. Progetti S.P.A.
Ambiente Risorse Sviluppo



LA PERCEPTION DE A.R.S. PROGETTI

Publié pour célébrer 20 ans
de conseil international



A.R.S. Progetti S.P.A.
Ambiente Risorse Sviluppo

LA PERCEPTION DE A.R.S. PROGETTI

**Publié pour célébrer 20 ans
de conseil international**

ARS Progetti SPA est une société de conseil et d'ingénierie, opérant dans différentes parties du monde, dans le cadre du développement et de la coopération internationale ;elle fournit des services de planification, conception, enquêtes, études et assistance technique, en particulier pour des clients et des intérêts publics dans des domaines liés à la gouvernance et le développement humain, la culture et le patrimoine culturel, l'infrastructure sociale et physique. Sa mission est de nature purement professionnelle et consiste à fournir des solutions appropriées aux problèmes complexes liés à de groupes sociaux, régions, pays, groupes de pays, en poursuivant les intérêts des bénéficiaires « finaux » du projet.

En couverture: Le jeu du tour du monde

Chaque arrivée est un retour : l'ancien jeu du tour du monde entassait des images de terres lointaines et d'aventures mystérieuses plus ou moins heureuses, à une époque pas si lointaine où les voyages étaient le privilège de quelques-uns ; mais à la fin chaque voyage porte toujours à la maison ou nulle part.

Publié par ARS Progetti SPA
Novembre 2012
Tous droits réservés
ISBN 9788890819964

1e PARTIE ARS Progetti, qui sont-ils?



DE LA CONSTITUTION ITALIENNE:

ART. 3 : Tous les citoyens ont une même dignité sociale et sont égaux devant la loi, sans distinction de sexe, de race, de langue, de religion, d'opinions politiques, de conditions personnelles et sociales.

ART. 9: La République favorise le développement de la culture et la recherche scientifique et technique. Elle protège le paysage et le patrimoine historique et artistique de la Nation.

2e PARTIE Histoires et projets

Au XVIII siècle, classer signifie découvrir le plan intrinsèque de la nature, mais la méthode, une fois découverte, ne peut être démentie, et c'est ainsi qu'il arrive que les classifications engendrent des coquilles.



3e PARTIE Visions et perspectives pour l'avenir



Nought's had, all's spent,
where our desire is got without content:
'tis safer to be that which we destroy
than by destruction dwell in doubtful joy.
(Shakespeare-*Macbeth*)

On n'a rien gagné, et tout dépensé/ quand on a obtenu son désir sans être plus heureux ./ il vaut mieux être celui que nous détruisons,/ que de vivre par sa destruction dans une joie troublée. .

Republic of Lebanon
 CDR-Council For Development and Reconstruction
 IBRD-International Bank for Reconstruction and Development
 Italian Trust Fund



Cultural Heritage and Urban Development Project
 Baalbeck and Tyre Archaeological Study

SECTION I - ASSESSMENT AND SCENARIOS
 Baalbeck

Annexes on Conservation Problems
 April 2002



REPUBLIC OF TURKEY
 Istanbul Seismic Risk Mitigation and Emergency
 Preparedness Project (ISMEP)
 Consultancy Services for Inventorization and Multi-Hazard and
 Earthquake Performance Evaluation of the Cultural Heritage and
 Buildings in Istanbul under the Responsibility of the Ministry of
 Culture and Tourism
 RFP - CB 4.1
 Loan 4784-TUR



Final Report
 September 2008

Joint Venture



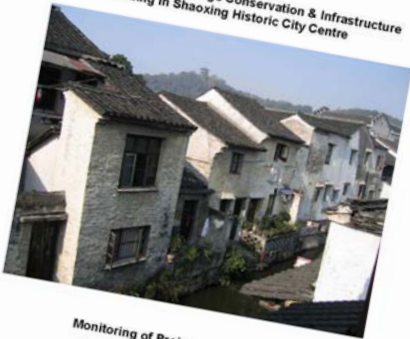
Projet Associati



CONSULTANCY FOR CONSERVATION

People's Republic of China
 Shaoxing Municipality
 International Bank for Reconstruction and Development
 Italian Trust Fund

Zhejiang Urban Environment Project
 Housing Renovation, Heritage Conservation & Infrastructure
 Upgrading in Shaoxing Historic City Centre



Monitoring of Project Impacts
 June 2005



Framework Contract AMS 451 / Lot 9
 Letter of Contract N° 2004/88200

the Courier



EVALUATION OF THE COURIER ACP - EU

FINAL REPORT
 January 2005



This project is funded
 by the European Development Fund



This project is realised
 by ARS Progetti

Introduction

Connaissance scientifique et conseil

Le masque africain sur la couverture de notre brochure

Bref historique

L'équipe de ARS Progetti

*Un article publié en 1992, année de la fondation de
ARS Progetti*



Quartier général en Italie, via Girolamo Dandini 16, Rome



Siège en Belgique, 73 rue Potagère, Bruxelles



Siège au Guatemala, 13 calle 2-60, Ed. Topacio Azul, Ciudad de Guatemala



Siège en Kurdistan Irakien, 100 meter street, Italian City Compound, Erbil

En Novembre 2012 Progetti ARS fête 20 ans d'activité et cet ouvrage voit le jour pour célébrer cet anniversaire. Depuis 1992 beaucoup de choses ont changé dans le monde, de la chute du mur de Berlin, à la montée et chute de l'espoir dans la globalisation et les forces du marché, jusqu'au besoin actuel de nouveaux outils de gouvernance de ces forces globales qui influencent le destin de chaque pays et en même temps échappent à la possibilité de contrôle de tout pays, quelle que soit sa taille et sa force. En tant que cabinet de conseil engagé sur la scène internationale dans le domaine du «développement», guidé par l'idée de contribuer à un monde meilleur, nous nous sommes trouvés confrontés à la nécessité d'un changement et avons dû ajuster le tir, adapter notre organisation, mettre à jour et améliorer nos outils, évoluer vers de nouvelles façons de gérer le business, reconsidérer nos objectifs, découvrir de nouveaux marchés. Ce défi constant caractérise plus que toute autre chose notre activité et le destin que nous avons choisi pour nous-mêmes.

Sans aucun doute, nous avons dû faire face à de nombreuses déceptions, mais l'important est que nous n'avons jamais perdu l'amour pour notre profession et l'espoir pour un monde meilleur ; de même, nous avons accompli avec succès plusieurs projets, tout en connaissant la précarité de ces succès.

Nous n'avons jamais pensé d'être en sécurité dans notre activité et dans notre marché et avons toujours été conscients du fait que notre navire aurait pu couler ; pourtant notre navire n'a pas coulé, il a courageusement résisté à toutes les tempêtes qu'il a rencontré et continue à naviguer hissant le drapeau de l'éthique professionnelle.

Cette publication résume d'une part notre histoire et les idées qui nous ont guidé, et d'autre part elle propose une réflexion générale sur le travail d'un bureau d'étude, avec ses joies et ses peines.

6 OUTILS DE TRAVAIL DU PASSÉ

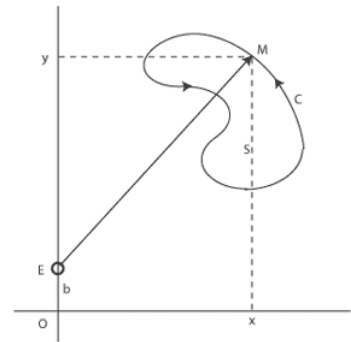


En haut :

Le **planimètre** était l'instrument pour mesurer les zones de forme irrégulière sur un plan ou sur un dessin en une échelle donnée, l'opération est maintenant automatisée dans les programmes CAO ou SIG.

A droite:

Illustration du fonctionnement du planimètre linéaire



A gauche:

Le **pantographe** était l'outil utilisé pour écrire des lettres et des mots de façon régulière sur un dessin, une opération très laborieuse maintenant supplantée par AutoCad.



La **règle à calcul** était un outil indispensable pour les ingénieurs, mais son utilisation demandait de garder constamment à l'esprit la taille et l'approximation des mesures, ce qui n'est plus le cas avec les ordinateurs

Un cabinet de conseil comme la nôtre est une organisation qui utilise les connaissances scientifiques et l'expérience professionnelle pour résoudre des problèmes réels et complexes. Traiter la complexité implique généralement l'utilisation de plusieurs disciplines qui contribuent de manières différentes à fournir une réponse à un problème réel et concret qui affecte une personne, une organisation, un gouvernement, une communauté, une région, un pays, un ensemble de pays. La combinaison et l'intégration des différents domaines de connaissance théorique et pratique nécessite d'un genre très spécifique d'expertise, semblable à la compétence d'un chef d'orchestre qui, en dirigeant les musiciens, doit avoir un sentiment anticipé de la performance qu'il produira, tout en n'étant pas capable de jouer tous les instruments de musique, mais en connaissant un langage commun à tous les instruments, qui est le langage de la musique.

La connaissance scientifique, théorique et pratique, est la matière première du travail du consultant. Apparemment, il ya une grande variété de connaissances auxquelles se référer : qui sait combien de disciplines sont enseignées dans les universités de tout le monde ? Et combien des connaissances théoriques et pratiques ne sont pas enseignées dans les université, bien qu'elles soient très importants pour résoudre efficacement des problèmes complexes. Comme bureau d'étude qui se trouve à faire face quotidiennement à des questions sensibles dans divers contextes culturels à travers le monde, nous sommes supposés savoir quelles sont les disciplines et les sources de connaissances qui peuvent contribuer à la mise en œuvre de nos projets. Cependant, notre point de départ pour chaque nouveau projet est de remettre en cause la pertinence, la solidité culturelle, l'utilité et l'applicabilité au contexte spécifique des connaissances scientifiques, des modèles interprétatifs et des outils théoriques disponibles.

La sagesse de nos consultants est « tout d'abord écouter et regarder ce qui est nouveau et non ce qui est familier » : aller partout dans le monde pour obtenir une confirmation de sa propre connaissance est dangereux pour ce type de travail. En effet, penser qu'il ya un point d'observation privilégié de la réalité, une seule source de connaissance et d'expérience qui fonctionne pour tout le monde, est généralement nuisible. Être humble, c'est un *must* dans notre travail.



En différentes régions de l'Afrique, quand on entre dans le territoire d'une autre tribu, il est nécessaire de montrer un spécial « masque passeport ». La signification profonde de ce rituel est la neutralisation des origines de quelqu'un et de son individualité en tant que signe de respect envers ceux dont le territoire a été franchi. Il y a ici une sagesse ancienne, la sublimation de l'essence neutre de l'humanité. En citant l'Agamemnon de Eschyle « Si ils respecteront les temples et les divinités des vaincus les vainqueurs seront sauvés »

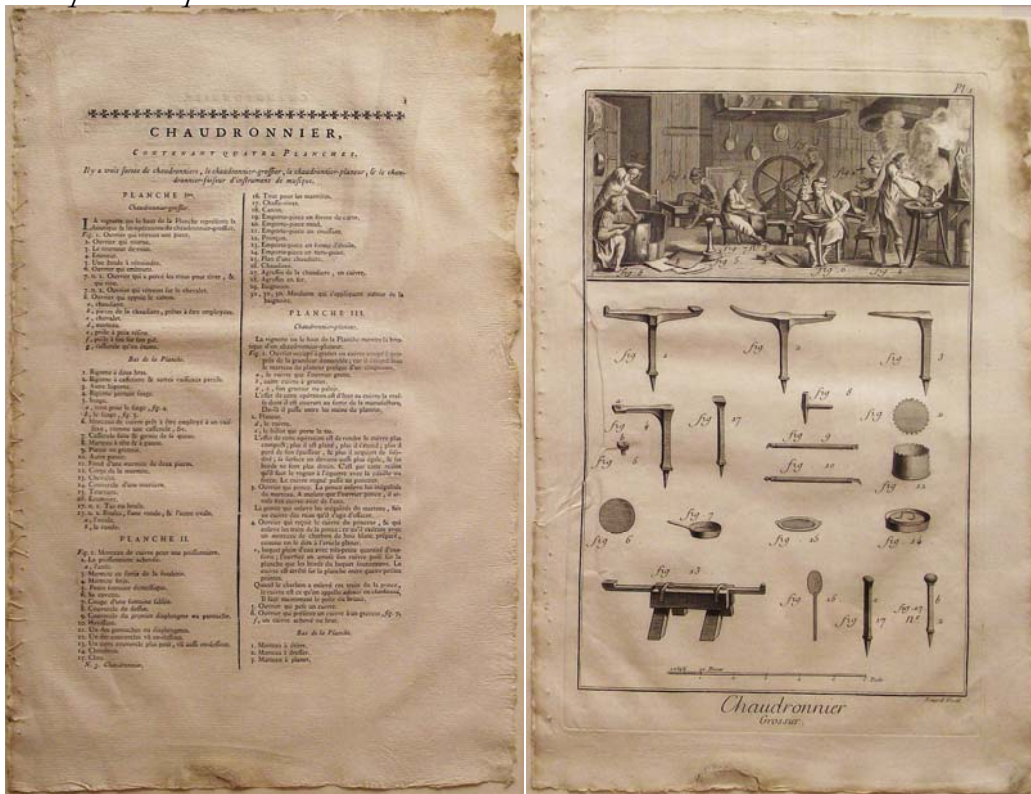
La quatrième de couverture de notre brochure présente un masque africain et une explication, qui est un source d'inspiration pour notre travail:

En différentes régions de l'Afrique, quand on entre dans le territoire d'une autre tribu, il est nécessaire de montrer un spécial « masque passeport ». La signification profonde de ce rituel est la neutralisation des origines de quelqu'un et de son individualité en tant que signe de respect envers ceux dont le territoire a été franchi. Il y a ici une sagesse ancienne, la sublimation de l'essence neutre de l'humanité. En citant l'Agamemnon de Eschyle « Si ils respecteront les temples et les divinités des vaincus les vainqueurs seront sauvés ».

Deux perles de sagesse humaine sont ici mentionnés, deux morceaux du patrimoine culturel universel, séparés dans l'espace et le temps. La première perle est ce rituel du masque passeport, symbole et sublimation de l'essence neutre de l'humanité. L'essence neutre est beauté et complétude, à celle-ci se réfère chaque variation et diversité, chaque transformation et contraste; il ne s'agit pas d'un principe, une nécessité, une loi ou un ordre divin, elle ne peut être décrite, mais elle est la possibilité de toutes les descriptions ou ordre, loi, matière, variation ou diversité, elle est la possibilité de toutes les espèces vivantes et de tout ce qui est connu, de toute culture, habitude et affection. Elle est ce qui reste à la fin, après chaque guerre. Ceci nous relie à la deuxième perle, où Eschyle dans l'Agamemnon dit: « Si ils respecteront les temples et les divinités des vaincus les vainqueurs seront sauvés »

Les nombreuses disciplines de la connaissance, les nombreux miroirs de la conscience et les différentes façons de construire le jugement ont toujours leur origine dans une série spécifique d'expériences et ont toujours une détermination particulière. Mais nous tous appartenons à des ensembles plus grands que nous et que la somme de nous. E donc, pour franchir la frontière, il faut toujours laisser une clé de lecture, abandonner un système de valeurs et d'axiomes auxquels nous aurions peut-être souhaité donner la dignité de vérité évidente pour tous. Cela nous amène à une troisième perle : la méditation de John Donne, poète anglais du XVIIIe siècle, cité par Ernest Hemingway dans l'introduction de son roman « Pour qui sonne le glas » :

*“Aucun homme n’est une Ile,
 un tout, complet en soi ;
 tout homme est un fragment du Continent,
 une partie de l’ensemble ;
 si la mer emporte une motte de terre,
 l’Europe en est amoindrie,
 comme si les flots avaient emporté un promontoire,
 le manoir de tes amis ou le tien ;
 la mort de tout homme me diminue,
 parce que j’appartiens au genre humain ;
 aussi n’envoie jamais demander pour qui sonne le glas :
 c’est pour toi qu’il sonne”*



Chaudronnier, de l’« Encyclopédie ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers », qui, au cours du XVIII siècle, a été la première tentative de créer un compendium universel de la connaissance, avec une introduction (Discours préliminaire) expliquant que l’objectif de l’ouvrage était de changer la façon de penser.

ARS Progetti a été fondée comme cabinet de conseil en 1992, mais ses racines remontent au début des années 70, quand un groupe de consultants consacra une attention particulière à la spécificité culturelle des peuples comme ressource pour le développement.



1973-1974: bureaux de la Technital SpA à Rome, via Barberini (*bâtiment conçu par M. Piacentini*).

Cette histoire débute en 1973, lorsque le fondateur de ARS Progetti, Daniele Fanciullacci, après avoir passé trois ans en Afrique comme ingénieur civil en de grandes entreprises de construction, rejoignit la section étrangère d'une grande société d'ingénierie italienne spécialisée en infrastructures, la Technital Spa. Le chef de cette section était à ce moment Giuliano Cannata, un ingénieur avec une expérience dans les pays en développement, avec qui Daniele partageait un vif intérêt pour les nouvelles approches aux problèmes de développement. Les deux développèrent en quelques années un certain nombre de projets en Afrique. Il est utile de mentionner ici, pour son approche innovante, le Plan de Développement de la vallée de la rivière Juba en Somalie (1973-74), qui basa ses recommandations sur la spécificité culturelle des populations concernées, ainsi que sur une vision à

long terme de développement intégré, et proposa un parcours de développement centré sur les communautés. En 1974, les deux, avec un petit groupe de professionnels qui avaient travaillé dans ces projets, furent autorisés par les actionnaires de Technital Spa à démarrer une entreprise d'ingénierie distincte au sein du même groupe.



1975-1986: bureaux de la Technosynesis SpA à Rome, via Spontini

Ainsi naquit la Technosynesis Spa, où ils restèrent pendant environ 11 ans, en la rendant un cabinet de conseil non conventionnel, reconnu internationalement pour son approche à la planification du développement et son expertise dans tous les aspects de l'équilibre terre-eau-homme.

Une originale application de l'anthropologie culturelle dans la planification du développement en Afrique fut élaborée avec la collaboration de Guido Cantalamessa Carboni, un anthropologue culturel de l'école italienne, dont il était un représentant de premier plan avec Testori et d'autres. A l'occasion de son décès prématuré en 1982, ces contributions ont été recueillies dans une publication intitulée « Culture et planification en Afrique », sous la direction de Technosynesis.

Parmi les plus importants programmes réalisés au cours de cette période, il convient de mentionner la « Lutte contre l'érosion des sols à Imo et dans les états Anambra au Nigeria » 1976-1982, un programme exhaustif visant à lutter contre le fléau de l'érosion profonde et superficielle, cause de l'appauvrissement de la fertilité du sol, dans des zones densément peuplées, qui fut le sujet, entre autres, d'un article publié dans l'édition italienne de la revue *Scientific American*. Nous mentionnons également le projet des « Réserves de sécurité alimentaire dans les neuf pays de la Communauté de Développement de l'Afrique australe (SADC) », financé par la CE comme outil pour la sécurité alimentaire dans la région, qui est entré en collision avec les intérêts commerciaux des multinationales alimentaires et les intérêts d'influence politique fondée sur le chantage de l'aide alimentaire.

En 1986, Cannata et Fanciullacci, face au choix de renoncer à leur autonomie culturelle et intellectuelle en faveur des intérêts stratégiques du groupe propriétaire de l'entreprise, préférèrent démissionner et créer une société indépendante, qui prit le nom de Envsystems srl à souligner l'intérêt pour les problèmes liés à l'environnement. Ils travaillèrent ensemble pendant encore six ans, en réalisant des projets environnementaux en Italie et à l'étranger, y compris le projet «Barrages de taille moyenne » dans la province de Manicaland au Zimbabwe (1988-89), pour rendre disponibles des ressources en eau au bénéfice des communautés rurales. Quelques années après leur sortie de Technosynthesis celle-ci cessa d'exister et fut absorbé dans Technital.



1986-1992: bureaux de la Envsystems srl à Rome, via Pisanelli (*bâtiment conçu par Bruno Zevi*)

En 1992, après 20 ans de collaboration professionnelle, Giuliano Cannata et Daniele Fanciullacci se séparèrent pour poursuivre des chemins différents ; une partie de Envsystems fut ensuite incorporée par Fanciullacci en une nouvelle société appelée *ARS Progetti*.



1974-75: Plan de développement pour la vallée de la rivière Juba en Somalie .

L'image produite en 1892 lors de l'expédition de Vittorio Bottego documente les vestiges, toujours visibles, du naufrage de l'explorateur allemand Von der Decken qui, en 1865, remonta le Juba



En 1978, La Technosynesis réalisa le plan du bassin pour la rivière Lugenda dans un Mozambique au début de l'indépendance. Ici, à gauche, une affiche du troisième congrès du Frelimo en 1977 .

Le projet « Lutte contre l'érosion des sols à Imo et dans les états Anambra au Nigeria » 1976-1982, était un programme exhaustif visant à lutter contre le fléau de l'érosion profonde et superficielle.



1992-Andes boliviennes, Laguna Colorada: évaluation de l'impact environnemental des centrales géothermiques

Les premières années de la nouvelle entreprise virent une série de projets, notamment dans le cadre de la coopération internationale, dans le domaine de l'environnement, de la gestion des ressources hydriques et de la conservation des ressources naturelles. A partir de ces expériences une « approche systémique » prit forme, où le système comprenait le contexte socioculturel, l'environnement physique et naturel et le contexte économique. L'intérêt porté à la dimension humaine du développement et en particulier l'attention envers la spécificité culturelle des populations concernées continua et, à partir de là, la société se trouva de plus en plus impliquée dans l'élaboration de nouvelles approches à la coopération culturelle et à la conservation du patrimoine culturel.

Au cours des années 90 la société a augmenté le volume d'activité en ajoutant des domaines tels que la gouvernance publique, la réforme de l'administration publique et sa décentralisation, les droits de l'homme, le renforcement de la société civile, le développement local. Un tournant a été, en 1999, la victoire comme société leader de deux appel d'offres pour devenir Contractant Cadre de l'Union européenne, respectivement dans les secteurs « Culture et Information » et « Droits de l'Homme, Démocratisation et Renforcement Institutionnel ». Depuis ARS Progetti est devenu l'un des plus fiables contractants-cadre pour la CE, en réalisant des centaines d'études et missions à travers le monde dans différents domaines.

Au cours de la dernière décennie, la société a progressivement développé son département d'architecture et d'ingénierie, tout d'abord dans le domaine de l'architecture de la conservation du patrimoine culturel et ensuite dans le domaine de l'architecture moderne, l'urbanisme et l'ingénierie des infrastructures.

Son organisation et son personnel ont progressivement augmenté et se sont structurés pour faire face à un chiffre d'affaires supérieur et de nouvelles succursales et bureaux ont été ouverts à l'étranger : un bureau opérationnel a été ouvert en 2006 à Bruxelles, dans la même année une succursale au Guatemala pour l'Amérique centrale et du Sud a pris place et enfin, en 2011, une nouvelle branche a été inauguré dans le Kurdistan irakien.



En photo, de gauche à droite et de haut vers le bas

Daniele Fanciullacci, *ingénieur civil*

Daniele Fanciullacci a consacré sa vie professionnelle aux problèmes des pays en développement, en contribuant en différentes façons à étendre l'état de l'art dans ce domaine. Avec une formation académique en ingénierie des infrastructures, il débuta sa carrière en 1970 et développa un intérêt et une expertise dans différents domaines, tels que la planification et la gestion des ressources en eau, l'ingénierie des systèmes, le développement rural et local, la planification physique, régionale, environnementale, économique et sociale, le développement culturel et la conservation du patrimoine, la gouvernance et les droits de l'homme. Auteur de nombreuses études scientifiques et modèles théoriques, il a publié de nombreux articles et ouvrages, dont «Les hommes ou les choses», Edizioni Associate, 1992, une dissertation philosophique sur la relation entre l'homme et la nature .

PRESIDENT

EQUIPE

Serena Bove, *Science politiques, responsable des activités en Afrique et au Moyen-Orient, quartier général*

Ivan Fanciullacci, *Sociologie, gestion de la qualité et de responsable des ressources humaines, quartier général*

Patrizia Barucco, *Architecte Conservateur PhD, Directeur de l'unité Patrimoine Culturel e du siège Irakien*

Antonio Tripodi, *Architecte, coordonnateur du bureau technique, quartier général*

Luca Introini, *Economiste, Manager du secteur Activités et industries culturelles, quartier général*

Christian Schingo, *Science politiques, coordonnateur de l'Unité Contrats-Cadre, quartier général*

Marilena Vaccaro, *Comptable, Responsable de l'Administration, quartier général*

Alcide La Gioia, *Comptable, Comptabilité des projets, quartier général*

Laura Nicolini, *Architecte, bureau technique, quartier général*

Lorenza Nicosia, *Architecte Conservateur, bureau technique, quartier général*

Virginia Gravalos, *Urbaniste, bureau technique, quartier général*

Viola Fanciullacci, *Ingénieur hydraulique et environnemental, bureau technique, quartier général*

Leonardo Maddalena, *Architecte, bureau technique, quartier général*

Rozeta Telha, *Architecte, bureau technique, quartier général*

Cristina Mampaso, *Architecte, bureau technique, quartier général*

Cristina Bronzino, *Architecte Conservateur, bureau technique, quartier général*

Lorenzo Mattone, *Architecte Conservateur, bureau technique, quartier général*

Vanessa Figliomeni, *Sciences humaines, Project Officer, quartier général*

Eugenia Pisani, *Sciences économiques, Project Officer, quartier général*

Sara Giorgio, *Sciences politiques, Project Officer, quartier général*

Mariasara Castaldo, *Science politiques, Project Officer, quartier général*

Laura Giallombardo, *Science politiques, Project Officer, quartier général*

Daniela Filip, *Secrétaire, quartier général*

Olivia Scuppa, *Sciences humaines, Focal Point, quartier général*

Massimiliano Bonne, *PhD en relations internationales et études européennes, responsable du siège de Bruxelles*

Stefano Loreti, *Sciences politiques, Project Officer, siège de Bruxelles*

Francesca Toniolo, *Sciences politiques, Project Officer, siège de Bruxelles*

Matteo Giarrappa, *Sciences politiques, Project Officer, siège de Bruxelles*

Carla Pusceddu, *Sciences politiques, Project Officer, siège de Bruxelles*

Flavia Cerroni, *Sciences politiques, responsable du siège du Guatemala*

Maritza Ramirez, *Avocat spécialisé dans les droits de l'homme Project Manager, siège du Guatemala*

Evelyn Marcos, *Assistante administrative, siège du Guatemala*

Martha Romero, *Sociologie, Senior Adviser, siège du Guatemala*

Larin Pchdari, *Architecte, siège du Kurdistan Irakien*

EXPERTS ASSOCIES

Andrea Giannantoni, *Ingénieur civil en structures, expert en consolidation des bâtiments historiques*

Daniele Pini, *Architecte e planificateur des villes historiques*

Jacqueline Meido-Madiot, *Expert dans le domaine culturel et dans la Formation des formateurs*

Aya Kasasa, *Expert en industries culturelles dans les pays ACP*

Carlos John, *Architecte Conservateur*

Shen Li, *Médiateur culturel et linguistique*

VALUTARE LO SVILUPPO

a cura di
Daniele Fanciullacci, Carlo Guelfi, Giuseppe Pennisi

VOLUME PRIMO

METODOLOGIA E TECNICA DELLA VALUTAZIONE RETROSPETTIVA DEI PROGETTI

scritti di M. Bagarani, M. Bagella, A. Bolondi,
C. Cesaretti, S. Gavotti, M. Giovine, M. Micarelli,
E. Peterlini, B.M. Pomeranzi, M. Ramazzotti,
T. Sinibaldi, G. Tammi, G. Tria, A. Volpi



Ipalmo
FrancoAngeli

Couverture du manuel «Evaluer le développement», par D. Fanciullacci et d'autres, Franco Angeli .
Le manuel se compose de deux volumes : « Méthodes et techniques de l'évaluation rétrospective des projets » (ci-dessus) et « Le processus de prise de décision »

Cet article, publié en 1992 dans la revue « Politique Internationale », a été rédigé à la fin d'une mission pour le Ministère des Affaires Etrangères visant à renforcer la capacité d'évaluation de la Direction Générale de la Coopération. Cette affectation a porté à la publication du manuel *Valutare lo Sviluppo* (Evaluer le développement, par D. Fanciullacci et autres), Franco Angeli Editeur, qui est resté longtemps un texte de référence pour les professionnels du développement en Italie.

Critères et méthodes d'évaluation

Nous nous sommes demandé dans quelle mesure l'évaluation rétrospective devrait servir à innover, à créer une nouvelle gestion de l'aide ou une nouvelle conception des programmes.

Si on part d'une certitude sur les buts généraux du développement et sur les rôles des parties concernées – les pays, les communautés et les groupes sociaux, les organismes de coopération, les experts et les opérateurs économiques - la portée de cette innovation sera donc limitée aux moyens ou aux instruments. Si cette certitude manque, l'innovation peut alors comprendre tout et tous.

L'appareil de la coopération, comme toute autre organisation, doit se fonder sur des procédures certaines pour bien fonctionner: si l'on change de direction à chaque pas, on n'ira nulle part. Mais, peut-être plus que d'autres organisations, elle doit laisser une porte ouverte pour que le doute et l'exercice de la critique lui permettent d'évoluer. Les nombreuses urgences mondiales semblent aujourd'hui exiger que cette porte reste grand ouverte pour que l'organisation change radicalement. Cela est-il la méthode que nous voulons pour l'évaluation ?

Un système d'évaluation est toujours hypothétique-axiomatique, c'est-à-dire qu'il déduit des propositions à partir de certains axiomes initiaux qui ont une valeur hypothétique ou conventionnelle. Si on modifie ces axiomes, le système d'évaluation donnera des réponses contradictoires, à moins que l'on ne change le système même. Les axiomes ont leur fondement dans la culture, ou, si l'on veut, dans le système de valeurs d'un groupe social ou d'un pays ou d'un groupe de pays; ils n'ont donc rien d'objectif, ni d'universel, ni d'immuable et plusieurs systèmes d'évaluation peuvent ainsi coexister.

La pensée scientifique moderne est unanime sur le fait que toute connaissance humaine se base sur des axiomes hypothétiques: cette nouvelle approche est en train de s'imposer de plus en plus au cours du XXe siècle, elle amène un changement graduel, mais dramatique de nos valeurs et de nos comportements: sa conséquence évidente est l'attribution d'une valeur à la multiplicité des cultures, des expériences et de l'information en général.

Plusieurs siècles durant, la science était basée sur des axiomes initiaux qui étaient censés être des vérités irréfutables, tels que le cinquième axiome d'Euclide (dont l'énoncé est, dans sa forme scolaire : « Par un point donné sur un plan, on peut mener une et une seule parallèle à une droite donnée sur le même plan »), et quand les géométries non euclidiennes furent décrites, la route était ouverte à la fondation d'une nouvelle relativité de la pensée logique: comme affirma Poincaré « les axiomes géométriques ne sont donc ni des jugements synthétiques a priori ni des faits expérimentaux : ce sont des conventions ».

Nous trouvons une autre référence utile dans la physique des particules, où la présomption que la distinction entre le système observé et le système d'observation soit quelque chose de déterminée s'est dissolue (Pauli): il n'est pas possible de décider, sinon de façon arbitraire, quels objets doivent être considérés comme faisant partie du système observé et lesquels font partie du système de l'observateur. Les nouvelles théories ne disent pas que le système de l'observateur crée le système observé, mais que ce dernier donne des réponses différentes en fonction du système de l'observateur. Par conséquent, les connaissances sont relatives.

Finalement, il n'y a aucune raison scientifiquement démontrable pour laquelle un système donné de relations qui se trouve dans un système axiomatique soit absolument mieux que d'autres systèmes valides dans un système axiomatique différent.

Le problème du doute et de la méthode prend alors une importance particulière pour l'évaluation. C'est un peu le même problème que la production de la connaissance et de la valeur que l'on lui attribue. Mais pourquoi devrions-nous accepter cette nécessité du doute? Peut-être pour l'absence totale d'une vision sur un avenir possible pour l'humanité, peut-être pour la certitude absolue que ce futur devra être complètement différent du présent, peut-être pour la maladresse des modèles qui cherchent à maintenir la tendance du passé, peut-être pour le manque d'idées sur comment mettre en œuvre une redistribution des richesses, impossible sans un changement de culture.

Le modèle le plus courant qui est proposé aux pays pauvres semble être basé sur des certitudes: il met comme base de toutes les échelles de valeur et de jugement le concept d'utilité et de maximisation des opportunités grâce à la production de la richesse, avec tous ses corollaires.

Ce type de rationalité est commun à toutes les formes d'organisation, et il semble incontestable; la pensée scientifique actuelle pose néanmoins des stimuli puissants pour le dépasser. Mais, tandis que la science progresse, dans la pratique nous n'avons pas encore dépassé le modèle de « développement » – formalisé dans les accords de Bretton-Woods et dans le discours historique de Harry Truman devant le Congrès en 1949 – dans lequel le monde était divisé entre développé et sous-développé; qui considérait le développement comme développement économique basé sur l'accumulation, et la pauvreté comme pénurie de biens. Dans ce modèle, toutes les sociétés fondées sur une culture de l'épargne étaient définies de façon simpliste comme des sociétés pauvres, indépendamment de leurs attentes, de leurs désirs et de leurs valeurs.

En revanche, le modèle de l'intégration économique internationale, le modèle de l'intégration des marchés, semble être contredit par la difficulté croissante des pays pauvres à exploiter leurs avantages comparatifs. L'importance relative des matières premières et de la main-d'œuvre – qui sont les facteurs de production les plus disponibles dans les pays du Sud – a diminué dramatiquement. Cela s'est produit à cause du développement de technologies de pointe, qui ont rendu avantageux le déplacement de certaines productions dans les pays avancés, comme le textile, qui semblaient n'être destinées que à l'archéologie industrielle, et à cause d'un changement d'orientation de la demande dans ces mêmes pays vers des services et des biens à bas contenu de matières premières. La chute consécutive du modèle de la division internationale du travail a conduit à un isolement économique grandissant du Sud. Mais les très graves problèmes environnementaux, ou l'instabilité politique, qui influe sur le niveau international, ou l'instabilité sociale, qui est réexportée vers les pays riches à travers la drogue ou à travers les flux migratoires, montrent une interdépendance inévitable et une augmentation de la demande de coopération, considérée comme un domaine d'action soustrait aux échanges économiques.

Les parties les plus honnêtes et conscientes de la communauté internationale ne s'interrogent plus sur comment exporter l'échelle des valeurs qui a conduit à notre type de développement, ou sur comment le rationaliser, mais sur quel système de valeurs pourrait permettre un avenir à une humanité dont la croissance démographique est dramatique et dont la position dans la biosphère est incertaine, organisée de manière inefficace pour sa reproduction. De nombreuses études semblent indiquer qu'il n'y a aucun raccourci technologique, qu'il ya toujours un prix à payer, que le seul moyen est un changement radical et rapide dans l'échelle des valeurs et que, une fois l'impossibilité d'un modèle univoque et universel reconnue, l'on permet à toutes les voix de parler.

Nos critères d'évaluation doivent donc prendre en compte les spécificités et les différences actuelles et possibles parmi les différents groupes sociaux et les régions géographiques ou culturelles.

Dans cette perspective, nous identifions une nouvelle tâche pour l'évaluation: être un instrument de négociation entre différents cadres axiomatiques. Dans une évaluation formalisée, la négociation entre les différents cadres axiomatique implique en premier lieu que chaque cadre soit traduit en plusieurs variables ou indicateurs, en un système de connexions logiques qui conduisent à une synthèse. Deuxièmement, les différentes synthèses produites par chaque cadre doivent être comparées sans aucune homogénéisation supplémentaire : des sujets différents peuvent tirer des conclusions définitives différentes. L'un de ces sujets est l'organisme de coopération, il doit tirer sans aucun doute une conclusion univoque qui sera traduite dans des décisions pour l'avenir.

Or, il faut souligner deux choses: d'abord, cette conclusion ne vient qu'après l'explication de différents points de vue subjectifs; deuxièmement, les différentes synthèses produites nourrissent la comparaison entre les cadres, qui varient dans l'espace, en se déplaçant d'un pays à l'autre, et dans le temps, à cause d'une évolution autant naturelle que souhaitable.

S'il est vrai que toute activité humaine est dirigée vers la satisfaction d'un besoin final des membres d'une société, il est vrai aussi que ce besoin final est le résultat de la culture et de l'organisation sociale et productive que la culture a produit. En changeant la culture, les besoins et l'organisation socio-productive changent aussi : mais les trois variables culture-besoins-organisation ont un effet sur les autres et chaque variation entre elles déclenche un processus de rétroaction. L'évaluation ne peut donc pas éviter de les considérer toutes ensemble, simultanément.

La qualité de vie elle-même, comme niveau de satisfaction des besoins, implique différents niveaux de consommation des ressources naturelles, différentes façons de distribution de la richesse, différents niveaux des contraintes que l'on impose aux autres, en fonction de la culture, de l'organisation et de l'environnement naturel dans lequel un groupe social vit; et il est donc possible d'avoir à la limite une qualité de vie élevée avec un revenu par habitant qui est relativement bas.

De cela vient la nécessité d'évaluer la satisfaction des besoins par rapport aux différents types de culture, aux différents niveaux d'efficacité de l'organisation sociale et productive et aux différents milieux naturels. Mais, pour qu'il puisse jouer ce rôle de médiation entre les différents cadres axiomatiques, le système d'évaluation devrait avoir quelques degrés de liberté.

Expliquons mieux.

L'évaluation ex-post peut être obtenue à partir d'une comparaison des résultats avec les objectifs ou bien à partir d'une comparaison des résultats avec les besoins. Cette distinction est fondamentale. Dans le premier cas, le degré de liberté est limité par la formulation des objectifs, qui incluent vraisemblablement une vision des besoins et leur traduction dans un programme de développement. En d'autres termes, ce n'est pas à l'évaluation de mettre en discussion le système de valeurs et les chaînes logiques qui lient ces valeurs aux objectifs, mais sa tâche est de montrer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Dans le deuxième cas, le champ est beaucoup plus large parce qu'il comprend une identification des besoins.

S'il existe une certitude et un consensus sur le modèle général de développement et sur sa forme, ses phases, les attentes de la population et de la sphère publique, et si l'on peut établir des stratégies raisonnablement efficaces, ses buts globaux seront alors clairs. Tout le cycle d'évaluation peut, dans ce cas-là, partir de ces fondements. Il s'agira seulement d'étudier quelles sont les stratégies et les méthodes les plus efficaces pour atteindre ces buts.

Mais si on travaille dans un contexte général en évolution rapide – où personne ne peut savoir ce qui est ou devrait être un avenir acceptable pour tous - et si cet avenir doit ressortir de l'interaction de plusieurs sujets, dont chacun porte un message, des attentes, un contexte culturel, une échelle de valeurs qui ont la même dignité que tout autre contexte et toute autre échelle des valeurs, il sera alors nécessaire de faire un travail beaucoup plus dur, qui sera pourtant héraut d'innovations, basé sur la révision continue des prémisses du modèle général de développement et du modèle d'évaluation.

C'est donc le degré de certitude et de consensus sur les valeurs à travers lesquels on exprime le jugement et sur le modèle général de référence qui conduit à définir le contexte dans lequel l'évaluation doit être faite.

Nous pourrions distinguer deux schémas de contexte pour les organismes de coopération: a) un contexte « très formalisé » fondé sur une définition claire de la politique pour le développement; une définition conséquente et cohérente des stratégies générales et sectorielles; la définition des techniques et des procédures d'évaluation ex-ante; la définition des méthodes décisionnelles et de suivi. Dans ce cas, l'évaluation ex-post est principalement orientée vers la vérification des critères, des procédures et des modalités utilisées dans le processus de préparation et de mise en œuvre du projet; ses contenus et ses méthodes d'exécution sont déterminés en grande partie par le contenu même de l'évaluation ex-ante. b) Un contexte « peu formalisé », fondé sur l'énonciation de certains principes généraux, qui pourtant ne sont pas suivis par une explication complète des liens de cause à effet amenant à la décision d'intervention, et sur certaines pierres angulaires procédurales autour desquelles gravitent les choix, qui demeurent pragmatiques et influencés par les parties intéressées et par les circonstances. Ainsi, l'évaluation ex-post peut prendre le sens de « création » de critères fondés sur l'expérience.

Ce serait une grave erreur de penser que cette distinction ne concerne que le degré d'organisation. En effet, nous pourrions distinguer aussi bien différentes dimensions dans les formes de la planification (Faludi).

La première distinction entre une planification statique et une planification dynamique. Dans la planification statique (rigide et déductive) sont spécifiés : les buts, les objectifs opérationnels, qui sont également la mesure de la réalisation des objectifs finaux, les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs opérationnels, l'allocation des ressources budgétaires (le système est entièrement expliqué dans la méthode du cadre logique). Dans la planification dynamique (élastique et inductive), la rétroaction est l'élément principal qui devrait fournir, en permanence, des éléments décisionnels pour rectifier le tir et progresser.

La deuxième distinction concerne l'espace laissé aux sujets sociaux et économiques pour lesquels la planification est mise en place. On peut donc distinguer entre une planification de haut en bas, rationnelle et complète, et une planification progressive, fondée sur des données qui sont reçues d'en bas.

La troisième distinction intéresse le domaine de pertinence de la planification, c'est-à-dire si les objectifs finaux sont donnés a priori et la planification ne concerne que la façon pour les atteindre, ou si la planification concerne à la fois les objectifs, les buts finaux et les actions.

Il est assez évident qu'à travers toutes ces distinctions, on retrouve deux exigences souvent contradictoires: d'un côté, l'exigence de limiter le caractère arbitraire et d'objectiver les processus décisionnels et, de l'autre, garantir la flexibilité nécessaire pour accueillir les facettes infinies et imprévisibles de la réalité. En réalité, la subjectivité est inévitable: il ne s'agit que de voir si nous voulons la concentrer entièrement au début du processus

décisionnel, quand quelqu'un met les points fixes sur lesquels se développeront les conséquences, ou si nous voulons que la subjectivité ait un rôle plus démocratique, en se distribuant parmi toutes les différentes phases et les différents sujets.

L'évaluation nécessite toujours l'utilisation de modèles interprétatifs, mais si nous confondons la réalité et la représentation fournie par le modèle, nous nous empêchons toute possibilité d'évolution. Si on oublie qu'entre la représentation et la réalité reste un écart infranchissable, on commettrait une grosse erreur et on enlèverait à la réalité la partie qui ne rentre pas dans sa représentation future. Attention, donc, à ne pas croire trop à nos représentations.

Très souvent, pour décider des sorts d'un peuple nous n'avons même pas besoin de « le connaître ». La région est décrite dans ses caractéristiques physiques par des cartes topographiques, géologiques, de la végétation de surface, de l'utilisation du sol, ou à travers l'élaboration statistique des données sur les précipitations. Le travail et les relations entre les hommes sont décrits par des données sur le revenu et la consommation, l'emploi, les besoins et la croissance démographique. Les comportements possibles sont décrits dans des scénarios aux seuils et aux limites dans lesquelles on souhaite déplacer la sphère humaine; les planificateurs vont ainsi rationaliser les causes et les effets de tout comportement humain avec l'aide d'économistes, ingénieurs, sociologues, géologues, agronomes et tout expert possédant d'autres instruments de mesure qualifiés. Cela est nécessaire en tant qu'outil pratique, mais cela devient pernicieux si on oublie qu'il s'agit du résultat d'une simplification axiomatique et si cela ne s'accompagne pas d'une réflexion parallèle et alternative.

Le modèle interprétatif fondé sur l'accumulation et la possession des choses, soutenu par une technologie puissante et dramatiquement influente, a abouti à la définition d'instruments de mesure uniques et universels, tels que le revenu par habitant, ou le besoin énergétique, ou le besoin de logements, qui permettent de décrire chaque culture différente, chaque expérience, chaque phénomène. Ce modèle a postulé la possibilité d'une représentation totale grâce à un critère d'utilité universelle, en niant la possibilité de toute représentation différente, de n'importe quelle complexité et multiplicité.

Mais l'évaluation peut récupérer des représentations différentes; elle peut, et peut-être doit adopter la méthode pour contrecarrer l'homogénéisation, la perte d'entités, la perte d'informations.

L'unicité, le fait de se poser hors du prévisible, n'est-elle pas d'ailleurs l'une des motivations humaines les plus profondes, la constante significative de la vie de chacun? Un voyageur du XIXe siècle, ou même de la première moitié du XXe siècle, avait toujours beaucoup à raconter. La diversité de cultures, de mœurs, de langues, et d'établissements humains était certainement plus grande qu'aujourd'hui, même si la population de la terre était bien inférieure, environ un milliard en 1830, et deux milliards un siècle plus tard. La variété des environnements physiques, de la végétation, des animaux et des paysages était aussi plus importante. Il est vrai que l'ignorance était aussi beaucoup plus grande, tandis que la circulation de l'information était moindre et que le vide rempli par le voyageur était donc autant plus vaste.

Il n'y a pourtant aucun doute qu'aux moindres échanges correspondait un plus grand nombre d'institutions – et cela n'est pas du tout évident – et que les contacts, ou les échanges ou la circulation de l'information pourront également conduire à une production continue de nouvelles institutions. Ce serait un grand réconfort pour nous si à la prolifération vertigineuse de la population correspondait une multiplication proportionnelle des cultures, des mœurs, des langues et des comportements. Un espace culturel élargi nous aurait compensés de la perte de l'espace physique. Et la nécessité de ne pas être prévisibles ne doit-elle pas générer la diversité des comportements, des idées et des cultures ? Il ya tellement de bonnes raisons pour que l'évaluation assume le critère de la multiplicité, de la complexité irréductible.

Et donc, comme par magie, nous verrons apparaître les plusieurs niveaux sur lesquels considérer les choses: toute proposition qui est vraie sur un niveau peut être annulée ou remplacée à un autre niveau, les même institutions qui sont identifiées sur un niveau n'existent pas sur d'autres niveaux. Personne ne connaît combien sont les niveaux.

Les nombreuses méthodes de construction du jugement n'ont qu'à se limiter dans leur « particulier »; pour traverser la frontière, il faut toujours laisser une clef de lecture, abandonner un système de valeurs et d'axiomes auxquels nous aurions peut-être voulu donner la dignité de vérités évidentes pour tous et, peut-être, immuables. Ne pas le faire est toujours extrêmement dangereux et a amené beaucoup de malheurs dans le passé.

Dans plusieurs régions d'Afrique, pour passer du territoire d'une tribu à l'autre il est nécessaire de cacher son visage derrière un masque particulier, appelé « masque passeport »: le sens profond de ce rituel – la neutralisation volontaire de son individualité et de son appartenance et la sublimation de son essence neutre dans une forme innocente, le respect de l'autre, sur le territoire duquel on se déplace – est donc bien ancré dans une tradition ancienne, mais trop souvent ignoré par notre culture.

En conclusion, dans le produit de notre ouvrage « Valutare lo sviluppo » on trouvera différents morceaux ressortissant de l'expérience de nombreux organismes internationaux de coopération.

Nous ne revendiquons aucun droit de naissance sur cet ouvrage, sauf le droit d'être reconnus comme ceux qui les ont mis ensemble en attribuant un poids à chacun d'eux, grâce à cette inspiration fondamentale: que l'évaluation rétrospective doit être la voix des différents sujets impliqués dans les initiatives de coopération et qu'elle doit retrouver la multiplicité, les différences, l'information perdue dans le processus décisionnel et dans l'organisation bureaucratique de la mise en œuvre; qu'elle doit être une force puissante et efficace pour une évolution dont on sent dramatiquement le besoin; qu'elle active un contrôle et un débat de plus en plus étendus jusqu'à l'inclusion des gens ordinaires des pays développés, un débat qui ne peut plus ignorer les graves hypothèques qui touchent l'avenir de toute la sphère humaine.

PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA

PROPINSI JAWA TIMUR
BAPPEPROP (BADAN PERENCANAAN
PEMBANGUNAN PROPINSI)

INTERNATIONAL BANK FOR
RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT
ITALIAN TRUST FUND



PROGRAM PRASARANA STRATEGIS DAN REFORMASI
PEMBANGUNAN PROPINSI JAWA TIMUR (SIDRP-EJ)
ASET BUDAYA DAN INDUSTRI BERBASIS BUDAYA
DI JAWA TIMUR

LAPORAN AKHIR, NOVEMBER 2004
A.R.S. Progetti S.r.l.
Ambiente, Risorse e Sviluppo

People's Republic of China
Chongqing Municipality
International Bank for Reconstruction and Development
Chongqing Urban Environment Project



Cultural Heritage Strategic Master Plan
Volume 1
Development Strategy

January 2000

A.R.S. Progetti S.r.l.
Ambiente, Risorse e Sviluppo
in association with
C.L. LOTTI & ASSOCIATI
MOULIN DE ROCCASECIA S.p.A.-ROMA
With the collaboration of
Istituto Italiano per l'Africa e l'Oriente (I.I.A.O.) and Istituto Centrale per il Restauro (I.C.R.)

European Development Fund

National Museums of Kenya



Strategic Study of the Revival and
Development of the Swahili Culture



Vol. I - Main Report

Final Report - February 1997



A.R.S. Progetti S.r.l.
Ambiente, Risorse e Sviluppo



Etude pour l'élaboration de la politique commune
de développement culturel de l'UEMOA

Financement :

Budget des Organes de l'UEMOA

Rapport
juin 2011

A.R.S. Progetti S.p.A.
Ambiente, Risorse e Sviluppo



Expériences de coopération culturelle

Expériences dans le domaine de la gouvernance et du renforcement institutionnel

Travailler en Amérique Latine

Travailler avec l'Administration Publique au Kurdistan irakien

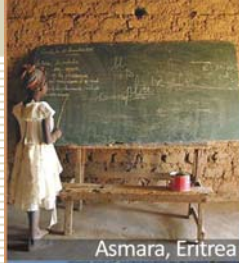
Travailler pour une institution religieuse en Italie



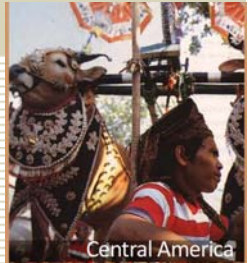
Salvador de Bahia, Brazil



Chhattisgarh, India



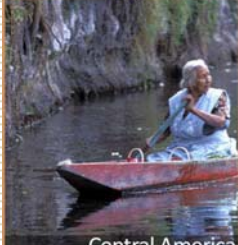
Asmara, Eritrea



Central America



Milan, Italy



Central America



EC delegation, Belarus



Chongqing, China



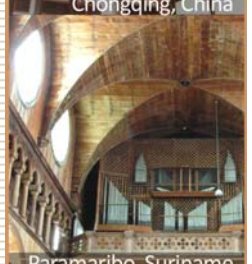
Tyre, Lebanon



Burundi



Education, Algeria



Paramaribo, Suriname



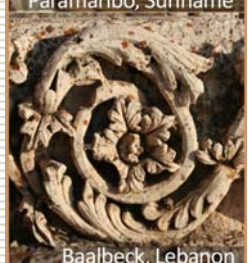
Kosovo culture



Infrastructure, Jordan



Shaoxing, China



Baalbeck, Lebanon



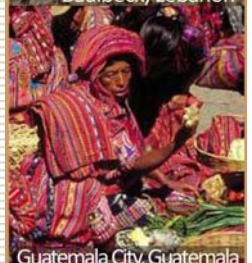
Cistercians, Cosenza, Italy



Chiapas, Mexico



Solomon Islands



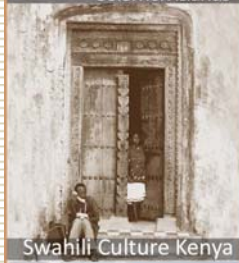
Guatemala City, Guatemala



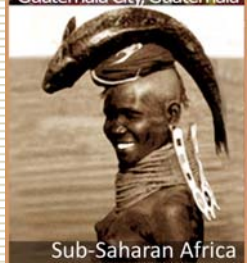
Shaoxing, China



Kazakistan



Swahili Culture Kenya



Sub-Saharan Africa

Notre expérience de conseil dans le domaine de la culture naît dans les années 70 et se développe en parallèle avec l'affirmation progressive de la spécificité culturelle comme question centrale du développement, où la culture et la diversité culturelle sont considérées comme un terrain fertile d'idées pour interpréter le présent et construire l'avenir. La plupart des échecs de la coopération internationale, en particulier en Afrique sub-saharienne, peut être reliée avec un retard considérable dans la prise de conscience de cette vérité. Finalement, on s'est rendu compte que la coopération culturelle et l'investissement en culture de l'aide publique au développement sont une clé pour ouvrir de nouvelles voies de communication entre les personnes et entre les pays et on ne soulignera pas assez suffisamment la nécessité de cette clé pour construire un monde de paix et de coopération.

Dans les années 90 une toujours plus grande attention à cette question fut accordée par la Banque Mondiale et donc en cette période la majorité de nos projets dans le domaine du patrimoine culturel fut financée par cette institution, en Extrême-Orient et dans les pays méditerranéens; tandis que les projets dans les pays ACP (Afrique, Caraïbes et Pacifique), financés par le Fonds Européen de Développement, furent réalisés à partir de 2003/2004. Au cours des dernières années, la plupart des projets de coopération culturelle, pour lesquels le cabinet a participé à des appels d'offre de la Commission européenne en pays africains, ont été lancés sous le thème général du «renforcement de la société civile».

Depuis 2000 ARS Progetti est contractant cadre pour la coopération extérieure de la CE (à savoir coopération en dehors des pays membre de l'UE), dans le secteur de la culture. Les contrats-cadres (renouvelés tous les 4 ans) sont un outil qui permet à la coopération de la CE de mobiliser dans le monde entier, rapidement et avec des procédures simplifiées, l'expertise nécessaire dans divers domaines, regroupés en lots. L'objet des missions varie de l'élaboration de nouveaux programmes à l'assistance technique, l'évaluation ex-post, études de diagnostic et d'autres. La plupart des programmes de la Commission pour la culture concerne les arts et l'industrie culturelle, tandis que la conservation du patrimoine culturel tangible dans les pays ACP est souvent reliée aux musées et à l'architecture coloniale.



L'image de gauche montre une femme de la noblesse Swahili, 1915 (*Archives photographiques du Musée National du Kenya*)

Ci-dessous: Le *Poisson Sacré* capturé à Zanzibar (*Archives photographiques du Musée National du Kenya*). La légende dit:

"On croyait qu'il était miraculeux à cause de marques sur sa queue ressemblant à l'écriture arabe.

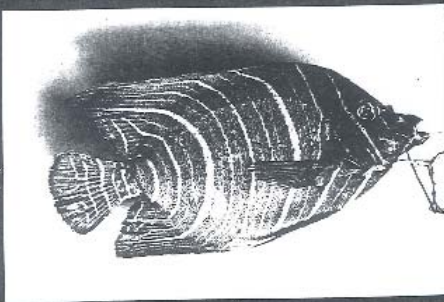
Les deux côtés de la queue contenaient une inscription qui fut déchiffré par Sheisch Schmit (Chef Cadi à Z'bar) et étaient les suivants:

N°1. Il n'y a pas d'autre Dieu que Dieu.

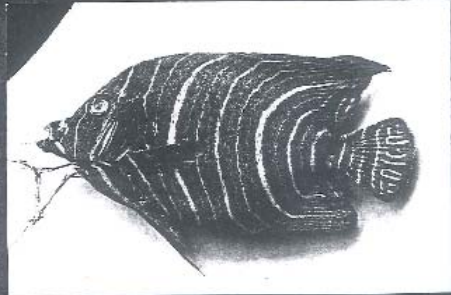
N°2. La promesse de Dieu.

Le poisson fut vendu à un prix très bas et racheté plusieurs fois, pour finalement atteindre le prix de quelques milliers de roupies. Il fut exposé en Egypte devant une foule de croyants.

Le nom scientifique du poisson est *Holocentrus alternans*."



(1.)



(2.)

THE SACRED FISH.
CAUGHT IN ZANZIBAR

Was supposed to be miraculous on account of certain markings on the tail which resembled Arabic Writing. Both sides of the tail carried an inscription, which was deciphered by Sheisch Schmit (Head Cadi in Z'bar.) and were as follows:—

N° 1. THERE IS NO GOD BUT GOD. — N° 2. THE PROMISE OF GOD.

The fish was bought for a few pice and resold many times, eventually reaching the price of some thousands of Roupies. It was exhibited in Egypt to a credulous crowd.

Développement de la culture Swahili dans la région côtière du Kenya (1996-97)

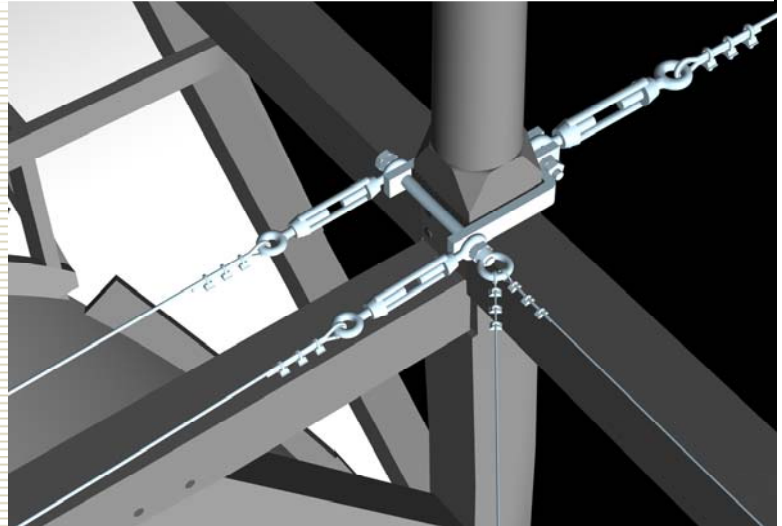
A la moitié des années '90, le Musée National du Kenya (NMK), célèbre institution fondée en 1910 et dirigée dans les années 30 par le célèbre paléontologue Louis Leakey, chargea ARS Progetti d'élaborer le Plan de Développement de la Culture Swahili dans la région côtière du Kenya, financé par le Fonds Européen de Développement.

Dans le but de remédier à la perte progressive d'intérêt social du patrimoine culturel matériel et immatériel de la communauté Swahili, la stratégie globale proposée par la société fut divisée en quatre composantes intégrées: développement institutionnel, constitué de la réorganisation et du renforcement du NMK sur la côte; identification, enregistrement et conservation du patrimoine culturel, constitué de la recherche, le catalogage et la conservation du patrimoine matériel et immatériel; développement des ressources du patrimoine culturel basé sur le NMK, avec le développement vocationnel de sites et musées, expositions, activités éducatives et activités de dissémination; développement des ressources culturelles basé sur les communautés, avec le NMK dans le rôle de facilitateur, avec des liens de collaboration entre les parties prenantes et les acteurs économiques, l'assistance à la communauté, l'éducation participative, les systèmes d'information, le développement économique des ressources culturelles.

Le souffle culturel de ce projet était alors une sorte de nouveauté pour la coopération culturelle de la CE, car c'est seulement avec le nouveau millénaire que le rôle de la culture dans la coopération au développement a été pleinement reconnu par l'institution: tout d'abord dans les pays MEDA (par exemple le programme Euromed Heritage que ARS Progetti a été appelé à évaluer pour ses quatre premières années d'activité), et ensuite dans les pays ACP au sein du FED.



Vues sur la cathédrale



A gauche : modèle de la structure de support
Ci-dessus : détail des systèmes de renforcement structural. Un système complexe de tirants en acier a été conçu à l'aide de modèles mathématiques, afin de renforcer les poutres et la structure supérieure.

La cathédrale de Saint-Pierre-et-Paul à Paramaribo (2005-2009)

Cette commande comprenait la conception de l'avant-projet détaillé et la supervision des travaux pour la restauration de la grande cathédrale de Saint-Pierre-et-Paul. Nous voulons le citer ici pour les leçons que nous avons tirées de sa mise en œuvre. La cathédrale est peut-être le plus grand bâtiment en bois de toute l'Amérique du Sud, construite en style roman-gothique dans la seconde moitié du XIX^e siècle par un prêtre charpentier visionnaire et avec des idées brillantes, mais avec peu de connaissance d'ingénierie. La cathédrale, peut-être le monument le plus important du pays, avait surmonté ses faiblesses structurelles pendant un siècle et demi en raison des caractéristiques mécaniques du bois tropical utilisé pour sa construction, presque aussi dur que l'acier, mais quand le projet démarra elle était proche de l'effondrement. Les termes de référence de notre contrat exigeaient à juste titre un projet conforme aux principes internationaux et à l'éthique de la conservation du patrimoine culturel. Cependant, le projet rencontra un manque substantiel de compréhension et conscience sur les bénéfices que l'application de ces principes aurait entraîné de la part des différents acteurs impliqués : l'administration de Suriname, l'institution religieuse est propriétaire de la cathédrale et l'entreprise de construction chargée des travaux. Un projet de cette ampleur aurait nécessité d'un soutien passionné par le donateur, à savoir la délégation de l'UE, ce qui malheureusement ne se produisit pas. De plus, les procédures bureaucratiques furent appliquées au projet par la délégation de l'UE de façon plate et sans discernement critique: par exemple, le contrat de construction fut attribué à l'offre la moins chère, sans tenir suffisamment compte des compétences spécifiques requises dans un projet de restauration de ce genre.

Donc, à la fin, cette expérience nous enseigne que, lorsqu'on aborde un sujet dont le pays bénéficiaire n'a aucune expérience, il est nécessaire de trouver un compromis entre la théorie et la pratique et surtout mettre en place un soutien approprié pour combler l'écart de compétences et connaissances. La capacité largement reconnue de l'UE de proposer de sages théories devrait ensuite continuer avec des outils appropriés d'application pratique dans les délégations des différents pays, ce qui malheureusement n'est pas souvent le cas.



Une vue de la zone réaménagée donnant sur le fleuve Yangtze. Sur le fond bâtiments modernes anonymes.



Une vue de l'intérieur d'un bâtiment avant et après la restauration. Avant le projet de réaménagement l'ensemble du complexe était habité par des *squatters* qui ont été réinstallés dans des maisons plus confortables .

Projets de patrimoine culturel en Chine financés par la Banque Mondiale

En Chine, dans les années '90 certains task managers de la Banque mondiale (Geoffrey Read était un de ces fonctionnaires éclairés avec qui nous avons eu la chance de travailler) ont eu la brillante idée d'inclure la conservation du patrimoine matériel urbain au sein des grands projets de réhabilitation en milieu urbain financés dans les villes principales. L'intégration de la conservation du patrimoine à l'intérieur de projets relatifs à la pollution de l'eau et de la santé peut paraître exotique, mais de cette manière un problème perçu par tous comme critique, à savoir la forte pollution des villes à croissance rapide, a été exploité également pour promouvoir un sujet largement ignoré : l'importance du patrimoine historique et du *genius loci* des villes mêmes. ARS Progetti a travaillé dans deux de ces grands programmes, à Chongqing et Shaoxing. Le premier contrat (1998) a été le Plan Directeur du Patrimoine Culturel de Chongqing, financé par le Fonds fiduciaire italien à la Banque mondiale. Chongqing couvre une superficie de 80.000 km² avec une population de 35 millions d'habitants; situé sur le fleuve Yangtsé, il est depuis des siècles un important pôle commercial. Son développement impressionnant au cours des années 80 et 90 a eu lieu au détriment de son patrimoine architectural historique, comme dans beaucoup d'autres villes chinoises, et notre Plan Directeur a marqué un changement d'approche. Après l'achèvement du Plan Directeur, la société a été appelée à accomplir l'un des projets prioritaires identifiés, à savoir la restauration du complexe Huiguan Huiguang.

Huguan Huiguang (2001-2004)

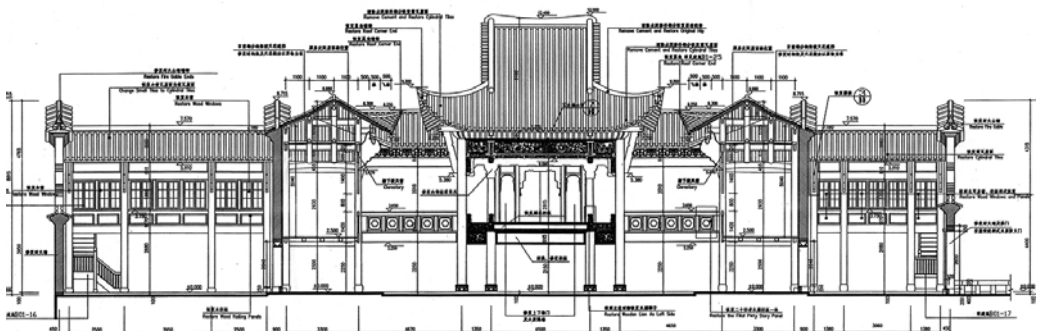
Huguang Huiguan, datant du 17^e siècle, est un grand complexe architectural de 10.000 mètres carrés siège des guildes de marchands, c'est-à-dire corporations commerciales de différentes provinces de l'empire. Il était utilisé pour des réunions, comme maison d'hôtes, théâtre, centre d'affaires et pour d'autres fins par les marchands qui venaient à Chongqing des diverses provinces, dont chacune avait un Huiguan dans le complexe. Situé sur les pentes qui descendent vers le fleuve Yangtze, il est entouré d'une superficie d'environ 8 hectares, qui conserve encore son statut historique. Tout autour il ya les anonymes bâtiments modernes et les gratte-ciel du centre-ville. Le projet a permis la conservation et le rétablissement dans le tissu urbain d'un morceau de l'histoire même et des origines de Chongqing.

Le complexe Huguang Huiguan, après sa restauration, est devenu un centre culturel qui accueille des activités culturelles telles que les arts du spectacle, les expositions d'arts visuels, un musée de l'immigration à Chongqing, l'Opéra du Sichuan, une exposition permanente des activités commerciales du passé, événements divers. Comme projet de conservation il est devenu très célèbre en Chine et à l'étranger pour la façon dont ont été appliqués, peut-être pour la première fois dans ce pays, les principes internationaux de conservation. La municipalité de Chongqing a récompensé notre architecte et coordinateur du projet, Patrizia Barucco, avec une Médaille du Mérite pour sa contribution exceptionnelle au développement de Chongqing. Le projet fut également une expérience considérable d'enrichissement mutuel pour les experts italiens et chinois et bénéficia de l'appui enthousiaste d'un cadre supérieur de l'administration municipale, He Zhya, un passionné du patrimoine historique qui avait publié plusieurs livres de photographies sur le patrimoine disparaissant. Pour mieux comprendre l'enjeu de ce projet il faut considérer que l'approche traditionnelle à la conservation en Chine se concentre sur des significations immatérielles plutôt que sur une authenticité matérielle, là-où toutes les chartes internationales exigent authenticité,



Daniele Fanciullacci et Geoffrey Read de la Banca Mondiale s d'une visite sur le site après les travaux de restauration .

Un des bâtiments restaurés .



que ce soit dans la forme, la matière ou les techniques de construction. Une pagode reconstruite plusieurs fois au cours des siècles dans le même endroit et avec la même forme, mais avec différents matériaux et techniques, jusqu'à la dernière reconstruction survenue il ya 20 ans, en Chine est considérée comme un monument historique authentique et séculaire; ce n'est que dans les 10 dernières années que le concept international de conservation de l'authenticité matérielle s'est imposé dans le pays. Inversement, il faut également considérer une tendance chinoise généralisée à reconstruire des structures pseudo-historiques complètement inventées, qui n'ont rien de philologique. Aujourd'hui, cette tendance est arrivée jusqu'à la reconstruction de parties célèbres de Paris, Florence ou Venise ou encore de tout le Colisée en périphérie urbaine, pour offrir aux visiteurs une expérience de tourisme culturel international (toujours entre guillemets), tout en restant à la maison; ces expériences sont en train d'avoir un énorme succès, y compris commercial.

Mais en Chine une idée de conservation authentique s'est également développée, des compétences dans le secteur se sont développées et de nombreuses municipalités se sont engagées à préserver ce qui reste de l'identité historique de leur ville, autrement destinées à une décourageante uniformité de caractères (comme les Chinois mêmes disent : « un millier de villes, un seul visage »). L'une de ces municipalités est Shaoxing, ville historiquement construite sur un ensemble de canaux, une sorte de Venise chinoise, à deux heures de train au sud de Shanghai, dans laquelle nous nous sommes trouvés à réaliser deux projets de conservation urbaine dans les années 2004-2010.



Shaoxing, Chine, 31 mai-2 juin 2006.

Deuxième Conférence internationale sur *Conservation du patrimoine et développement durable*. Photo de groupe des participants. ARS Progetti fut l'un des intervenants à la Conférence .



Municipios Democráticos in Guatemala


Dans le cadre du vaste Programme de Décentralisation et Renforcement des Municipalités au Guatemala, appelé *Municipios Democráticos* et cofinancé par l'Union européenne et le Gouvernement du Guatemala, ARS Progetti a réalisé dans la période entre 2006 et 2008, le projet «Citoyenneté et Participation Sociale avec focus sur les questions de genre et des jeunes».

Le Guatemala se caractérise par des problèmes sociaux et politiques très complexes et ce projet a été confronté à de nombreux défis; toutefois il s'est révélé particulièrement efficace dans l'amélioration des mécanismes institutionnels relatifs à la citoyenneté et la participation sociale dans les politiques publiques locales et l'administration du territoire.

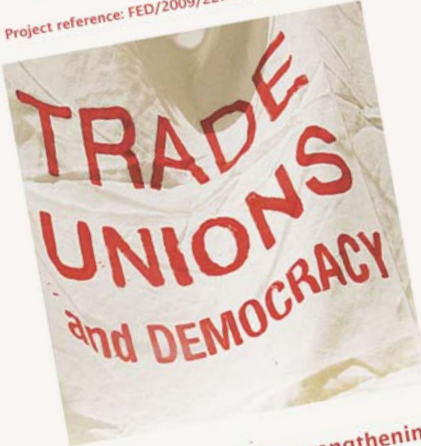
Les objectifs étaient de développer la capacité des femmes et des jeunes à participer activement au processus de décentralisation et de gouvernance locale. Les activités ont été menées dans 189 municipalités du Guatemala pour renforcer et consolider les organisations de femmes et de jeunes, afin qu'ils soient en mesure d'exprimer leurs intérêts et leurs besoins dans le cadre du processus de décentralisation et renforcement municipal, pour ouvrir des espaces institutionnels de participation au processus de planification et conception des politiques publiques avec une perspective de genre.

Un réseau et une collaboration structurée ont été promus parmi les organisations de femmes appartenant à des groupes culturels différents, avec des échanges d'expériences et connaissances, de solidarité et résolution commune des problèmes ; une proposition visant à réformer le Code municipal a finalement été élaborée et promue.






The National Confederation of Eritrean Workers
 Project reference: FED/2009/227-286/SER/001/ER




TRADE UNIONS and DEMOCRACY

Support of NCEW in strengthening of the social dialogue in Eritrea

Final report
 April 2012

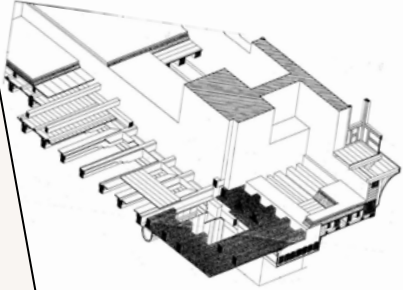


A.R.S. Progetti S.P.A.
 Ambiente, Risorse, Sviluppo
 In association with IALFVG




This project is funded by the EU

UNESCO
 WORLD HERITAGE CENTRE
 CONSERVATION PROGRAMME OF WORLD HERITAGE CITIES
 CONSERVATION HANDBOOK FOR HISTORIC CAIRO
 Feasibility Study





Final Report
 (May 2002)



A.R.S. Progetti S.p.A.
 Ambiente, Risorse, Sviluppo

MINISTRE DE LA JUSTICE
 CHARGE DES RELATIONS
 AVEC LES INSTITUTIONS
 DE LA REPUBLIQUE

FONDS EUROPEEN DE DEVELOPEMENT


MISSION D'EVALUATION A MI-PAROURS
 DU PROJET D'APPUI A LA REFORME DE LA JUSTICE ET A
 LA PROMOTION DES DROITS DE L'HOMME
 9 ACP TO 07

RAPPORT FINAL D'EVALUATION


Proposé à la Délégation de la Commission européenne au Togo
 le 10 novembre 2009

ARS Progetti
 Sylvie DUCHESNE (chef de mission)
 Dr E-Duro-Djobo SAMAH (ingénieur civil)

Ce rapport a été préparé avec le support financier de la Commission Européenne.
 Les opinions exprimées sont celles des consultants
 et pas nécessairement celles, ni de la République togolaise, ni de la Commission européenne.




The State of Eritrea
 The National Authorising Office for EDF




This project is funded by
 the European Union

LONG TERM TECHNICAL ASSISTANCE FOR THE PROGRAM
 SUPPORT TO THE COMMUNITY COURTS IN ERITREA

AUGUST 2011



Submitted by



A.R.S. Progetti S.P.A.
 Ambiente, Risorse, Sviluppo
 In association with Solbeco

Appui à la Confédération Nationale des Travailleurs Érythréens pour le renforcement du dialogue social en Érythrée.

Il est important de mentionner cette intéressante expérience d'appui technique que nous avons réalisé en 2011-2012, pour plusieurs raisons :

- son objet et son contenu sont par leur même nature des questions intrinsèquement démocratiques, ici établies avec le soutien du gouvernement dans un pays où, à la fin de la guerre entre l'Erythrée et l'Ethiopie en 2002, les droits démocratiques ont été pratiquement suspendus;
- nous avons impliqué des experts italiens en syndicat bien connus et une série d'experts locaux en organisation et communication, lesquels ont travaillé avec le personnel NCEW en intégrant différentes expériences et connaissances et en adaptant aux conditions locales des modèles organisationnels disponibles ;
- une amitié historique avec l'environnement intellectuel et politique italien, qui avait soutenu dans le passé la lutte pour l'indépendance érythréenne, a permis l'instauration d'un climat de confiance, ce qui nous a permis de surmonter un certain nombre de difficultés liées à la situation politique actuelle en Érythrée.

La Confédération Nationale des Travailleurs Érythréens (NCEW) représente un potentiel d'énergie, d'ingéniosité et de productivité en Érythrée. Le défi pour le gouvernement, les entreprises, les syndicats et d'autres acteurs clés est d'exploiter ce potentiel en formant des partenariats qui permettent de réduire le niveau du chômage et de sous-emploi.

Cela implique que la Confédération donne lieu à de nouvelles initiatives au niveau national et sectoriel, afin de créer un climat de responsabilité partagée entre tous les partenaires sociaux, dans le respect des possibilités économiques de l'Érythrée. Le projet a été financé par l'Union européenne et l'assistance technique nous a été attribuée après avoir remporté un concours international, dans le but de créer un intense dialogue social et une coopération efficace entre les organismes gouvernementaux, les syndicats et les employeurs en Erythrée.

Le projet visait également à améliorer les politiques, les services et la capacité opérationnelle de la Confédération, toujours avec l'objectif de renforcer son rôle dans le dialogue social en Érythrée. L'assistance technique a offert une approche d'apprentissage par la pratique, en renforçant l'engagement de la NCEW tout en offrant des solutions durables à ses défis.

EU-ASEAN VISIBILITY PROGRAMME




COMBINED IDENTIFICATION AND APPRAISAL MISSION FOR THE EU-ASEAN VISIBILITY PROGRAMME

STRATEGY REPORT
November 2005

FRAMEWORK CONTRACT AMS451
LETTER OF CONTRACT NUMBER 2005/102831/1



This project is implemented by:
A.R.S. Progetti





This project is funded by:
the European Union

FW BONEY (Request for Services No. 2007/13602)
Institutional Capacity Building of the Ministry of the Political Development


European Commission

Short Term Technical Assistance for
Institutional Capacity Building of the Ministry of Political
Development

Functional Review of the Ministry for Political
Development

This project has been realised by
A.R.S. Progetti



This project has been financed by
the European Commission



CONTRAT COI / FED / 01 / 004

ETUDE DE FAISABILITE D'UN PROJET REGIONAL DE
SURVEILLANCE, CONTROLE ET SUIVI DES GRANDS
PELAGIQUES MIGRATEURS

VOLUME I

RAPPORT PROVISOIRE

3 AOUT 2001

Financement = 6ième FED - Numéro comptable 6.ACP.RPR.458



via Giuliana Donatelli, 16 - 00154 Roma (Italy)
Tel./Fax (+39) 0657306679, 065733981
e-mail: com.ars@progetti.it



EUROPEAN COMMISSION
CONFLICT PREVENTION AND CRISIS MANAGEMENT UNIT
RAPID REACTION MECHANISM

Community Development and Conflict
Mitigation in Conflict-Affected Areas
of Western Nepal

Monthly Report

Issued by:
Khatima J. Bhamsara
Bishwa Pathak

CONFIDENTIAL

Kathmandu
3rd of May 2003

This report is prepared by the consultants and the opinions expressed do not necessarily represent the views of the European Commission.

Community Development and Conflict Mitigation in Conflict Areas of Western Nepal
Monthly Report, March, April 2003

Contrats-cadres de la CE

Le but de ce type de contrat est la possibilité pour la Commission européenne de mobiliser, rapidement et avec des procédures d'attribution simplifiées, des services de conseil à la demande hautement spécialisés dans différents domaines en tous les pays bénéficiaires de la coopération de l'UE, avec un plafond de 200.000 euros (sauf exceptions) pour chaque tâche individuelle. Les contrats-cadres sont organisés en 13 lots thématiques, dont chacun comprend différents sujets tels que l'infrastructure, la gouvernance, les droits de l'homme, l'éducation, le commerce international, etc. Etre un contractant cadre signifie recevoir continuellement, pendant toute la durée de validité du contrat, des demandes de prestation de services à lesquelles il faut répondre dans un délai de deux semaines en proposant des curriculum vitae des experts mobilisés, une offre financière et, dans certains cas, une méthodologie.

ARS Progetti est devenu un contractant-cadre pour la première fois en 1999 et, depuis lors, est devenu l'un des opérateurs les plus fiables en Europe dans ce domaine, en participant à une variété de contrats-cadres en tant que chef de file ou membre d'un consortium. En vertu des contrats-cadres, nous avons réalisé plus de 400 projets spécifiques dans environ 80 pays; certaines de ces missions portaient sur des questions critiques de la scène internationale.

Nous avons toujours été un chef de file dans les lots qui comprenaient la culture et le patrimoine culturel.

Il est intéressant de noter que le secteur de la culture a été agrégé avec d'autres thématiques d'une manière différente d'une période à l'autre des contrats-cadres: avec le secteur de l'Information de 2000 à 2005, avec « Gouvernance et Affaires intérieures » en 2005-2009 et avec « Education, Emploi et Social » dans le dernier Contrat-cadre 2009-2013. Apparemment, nous nous trouvons devant à une évolution dans la façon dont la Commission européenne considère le secteur.

Bien qu'il s'agisse d'un outil très efficace, la gestion des contrats-cadres de la part de la CE communautaires n'est pas exempte de critiques. Voici ci-dessous les principales réponses que nous avons données en mars 2008 à un questionnaire envoyé par la Commission européenne (Office de coopération EuropeAid) à tous les titulaires de contrat-cadre, dans le but d'améliorer la performance de cet outil.

Quels sont selon vous les principaux problèmes qui affectent la qualité des experts mobilisés?

Réponse : Le principal défaut est une incompréhension générale du rôle du contractant-cadre. Ceci est souvent considéré comme un fournisseur d'expert et de jours/homme et non comme un prestataire de services (bien qu'à travers experts et jours/homme). La différence est tout aussi fondamentale parce que, dans la pratique, on suppose que le rôle contractant-cadre soit principalement celui de chasseur de têtes, administrateur et fournisseur de services logistiques (par exemple comme agent de voyage). Même le contrôle final de la qualité des rapports des experts, prévu comme obligation pour les entrepreneurs, n'est pas suffisant pour compenser cette situation et devient souvent une simple formalité. Nous croyons que les choses ne puissent pas fonctionner de cette façon, car ainsi l'expertise et l'engagement professionnel des entreprises travaillant dans les contrats-cadre ne vient pas réellement mobilisé. De plus, cette attitude a conduit à un marché d'experts indépendants qui agissent comme des soldats de fortune, toujours à la recherche des profits plus élevés avec l'engagement le plus faible. D'une certaine manière le bon et absolument nécessaire engagement professionnel a été remplacé par l'exercice du moindre effort pour satisfaire le minimum standard acceptable. Malheureusement, la même erreur s'applique également à d'autres contrats d'assistance technique mis en place par la Commission européenne. Ce problème est une cause majeure de l'impact limité de l'assistance technique communautaire, mais il est généralement négligé par la CE.

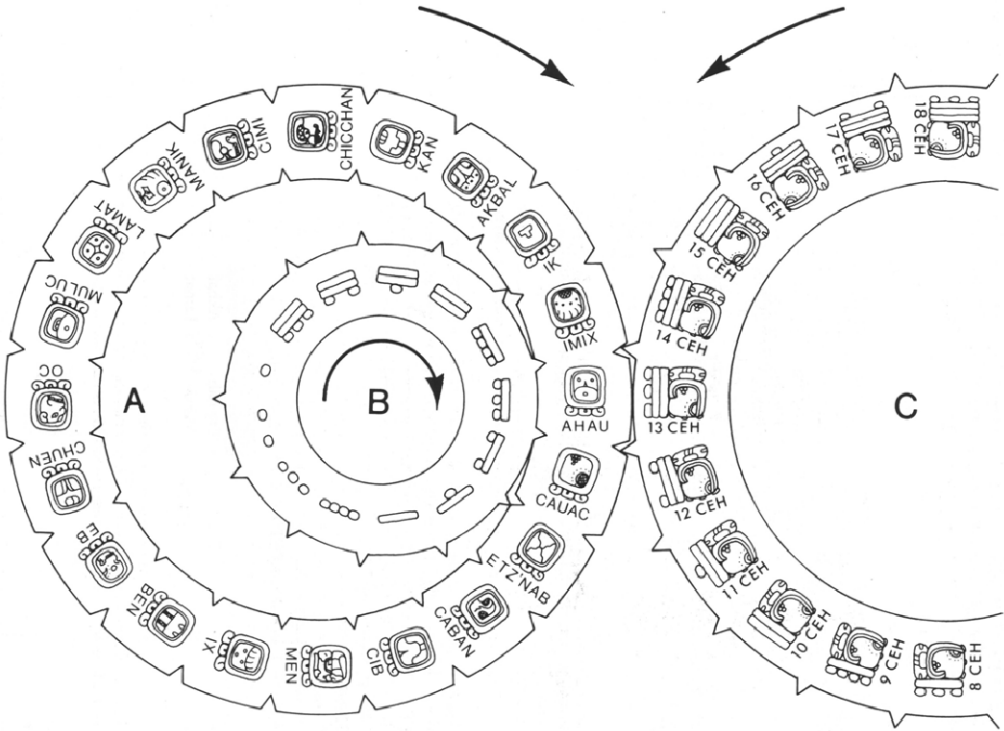
Quels changements devraient être déployés pour améliorer le Contrat cadre ?

Réponse : 1. il est nécessaire de changer d'attitude, en précisant que la responsabilité des services, de leurs résultats et de leur qualité reste entièrement entre les mains contractant-cadre et que les experts travaillant pour celui-ci doivent être considérés comme faisant partie intégrante de son organisation. Rendre obligatoire que tous les rapports et toute autre communication officielle doivent être présentés par le contractant-cadre et non par les experts, à moins qu'ils ne soient pas expressément délégués par lui, et que toute recommandation ou suggestion faite par les experts, doive être approuvée par le contractant-cadre.

2. Rendre obligatoire que tous les experts dans leur CV indiquent la nom de la société pour laquelle ils ont mis en œuvre d'autres missions de Contrat-cadre.

La pratique actuelle est que à la rubrique « Société » les experts compilent « Commission européenne », ce qui est évidemment faux, car ils ont été embauchés par une entreprise et non par l'UE. Cependant, cette pratique est tolérée et acceptée et renforce l'idée que le rôle du contractant-cadre soit seulement de chasseur de têtes et prestataire logistique.

3. Compiler et faire circuler les fiches d'évaluation des performances des experts et des contractants-cadre. La circulation et le partage des listes noires d'experts devrait être encouragée; il faudrait également enregistrer le comportement professionnel des contractants-cadre. En fait, il est toujours possible que des mauvais experts soient recrutés pour une mission, ou qu'un expert, qui a bien travaillé dans le passé, pour une raison quelconque ne réalise pas bien un projet donné, mais ce qui fait vraiment la différence est la façon dont les entrepreneurs-cadre réagissent à ces situations et apportent des remèdes. 4. changer la façon de définir les compétences spécifiques requises pour les experts, il faudrait en particulier éviter les excès dans la définition des spécialisations. Exiger un super-spécialiste dont le curriculum soit composé exactement par des expériences correspondantes au travail à faire est rarement une bonne idée, car les problèmes à aborder sont généralement assez complexes et la complexité ne s'entend pas avec une spécialisation excessive, mais nécessite plutôt d'expériences nombreuses et variées. Aussi, en recherchant un consultant dont le CV comporte une variété de qualités exotiques, le champ de candidats possibles se rétrécit inutilement, ce qui élimine tous les experts déjà connus au contractant-cadre et avec une fiabilité éprouvée ; très probablement le résultat sera d'identifier une personne avec laquelle le contractant-cadre a jamais travaillé auparavant. Il serait beaucoup plus efficace de laisser aux titulaires de Contrats-Cadre le pouvoir discrétionnaire de décider avec quels experts ils se sentent plus en mesure de produire de bons résultats. Nous suggérons donc d'adopter un nouveau format pour la demande des compétences nécessaires, à diviser en deux catégories: a) compétences obligatoires, où il faudrait énumérer soigneusement ce qui est considéré comme le minimum nécessaire ; b) compétences souhaitables, qui peuvent être satisfaites en partie, voire pas du tout, en donnant, dans l'évaluation des CV, plus d'importance à la première catégorie. 5. augmenter l'utilisation des contrats à prix forfaitaire par rapport à ceux à prix unitaire : ceci augmenterait la flexibilité et la responsabilité des contractants-cadre en relation au poids des experts



Les Mayas étaient des magnifiques astronomes, mathématiciens, architectes et artistes. Les stèles mayas qui n'avaient pas été détruits lors de l'invasion espagnole tels que les Codes Dresden, Madrid, Paris et Grolier contiennent des informations fascinantes sur eux. La plupart des monuments des Mayas, tels que ceux présents dans la région de Petén au Guatemala (écrits E) ont été conçus avec un alignement du nord au sud avec un objectif astronomique. Les Mayas utilisaient le zéro, construisaient de grands bâtiments, prédisaient les éclipses, solstices, équinoxes et autres phénomènes naturels, ils effectuaient également des mesures soignées et précises de la distance entre les différents corps célestes. Ils élaborèrent un système complexe mathématiques lié à l'astronomie. La numérotation maya est basée sur le système vigésimal et le calendrier maya est un produit des deux disciplines. Les experts conviennent sur le fait que ce calendrier est le plus précis qui ait jamais été inventé à ce jour. Il y avait deux calendriers principaux : le Tzolk'in (compte des jours) et le Haab (calendrier solaire) de 365 jours, plus précis. Le calendrier cyclique se répète tous les 52 ans maya

1 kin = 1 jour

1 winal = 20 jours (20 kines)

1 tun = 360 jours (18 winales)

1 katun = 7.200 jours (20 tunes)

1 baktun = 144.000 jours (20 katunes)

La combinaison du Tzolk'in et du Haab est ce qui est connu comme la roue du calendrier maya.

Le 21 Décembre 2012 se termine le 13 baktun, ce qui signifie que, selon les Mayas, 5135 ans se sont écoulés depuis que le monde a été créé.

Après de nombreuses années de conflits et de guerres civiles, l'Amérique latine voit, à la fin du siècle dernier, une importante évolution dans le domaine du développement démocratique. Les différents états sont aujourd'hui confrontés à des défis majeurs pour renforcer et consolider la démocratie. Et, d'autre part, même au milieu de la récession internationale actuelle, l'économie latino-américaine est en train de gagner une position significative sur le marché mondial. La société civile montre une grande maturité dans son rôle de contrepoids social ; le patrimoine culturel et naturel est considéré comme une ressource extraordinaire pour le développement.

Depuis 2006 ARS Progetti a consolidé sa présence dans la région en ouvrant un bureau permanent au Guatemala et en réalisant de grands projets dans différents domaines et pays. Nous travaillons aussi bien avec des fonds provenant d'organismes internationaux tels que l'Union européenne, la Banque interaméricaine de développement, la Banque mondiale et l'ONU, que directement pour des institutions publiques nationales.

Nos projets ont concerné les processus de renforcement des droits de l'homme, l'accès à la justice, la décentralisation et le renforcement des municipalités, la promotion et l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes, les droits des peuples indigènes, les réformes électorales, le dialogue avec la société civile, les accords économiques, la planification stratégique, le suivi et l'évaluation, la restauration et conservation des monuments historiques, l'élaboration d'un plan directeur pour la gestion et conservation des espaces protégés et, plus récemment, les processus d'intégration régionale dans les différentes sous-régions comme l'Amérique centrale et le Mercosur.

Notre expérience de travail participé par les différentes parties prenantes a été très enrichissante, avec les organisations autochtones, ou celles des jeunes et des femmes qui ont embrassé avec enthousiasme notre travail et se sont approprié des instruments proposés pour leur renforcement et pour réaliser des projets ayant trait à leurs besoins spécifiques. En ARS Progetti nous croyons fermement que l'autonomisation des acteurs sociaux est d'une importance vitale dans la construction et la consolidation de la démocratie. En particulier au Guatemala la coopération avec les populations autochtones, en particulier le peuple Maya, héritier d'une culture ancienne qui comprend plus de 20 langues différentes avec une racine commune, a été une source d'apprentissage sur les thèmes de la tolérance, du respect de leur culture et de la vision cosmologique et application du pluralisme juridique.

Proyecto de creación de una red de observatorios de derechos humanos

Misión de Apoyo
a la Formulación del Proyecto de
la Creación de una Red de
Observatorios de Derechos Humanos

INFORME PRELIMINAR



Expert@s de Ars Progetti
Amerigo Incalcaterra
Ricardo Changala
Silvia Donoso López

Framework Contract AMS/451
LOT N° 7: Derechos Humanos
2005/102123

12 de agosto de 2005



SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES PARA IDENTIFICAR ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL, ESPECIALMENTE ORGANIZACIONES DE MUJERES Y MUJERES JOVENES INDIGENAS PARA PARTICIPAR EN CALIDAD DE SOCIAS EN EL PROGRAMA FORTALECER PARA EMPODERAR. UNFPA/GTM/2009/02



INFORME FINAL
ARS PROGETTI SPA
1/2010



Evaluación del
Programa Desarrollo Provincial 'Puerto Plata'
República Dominicana

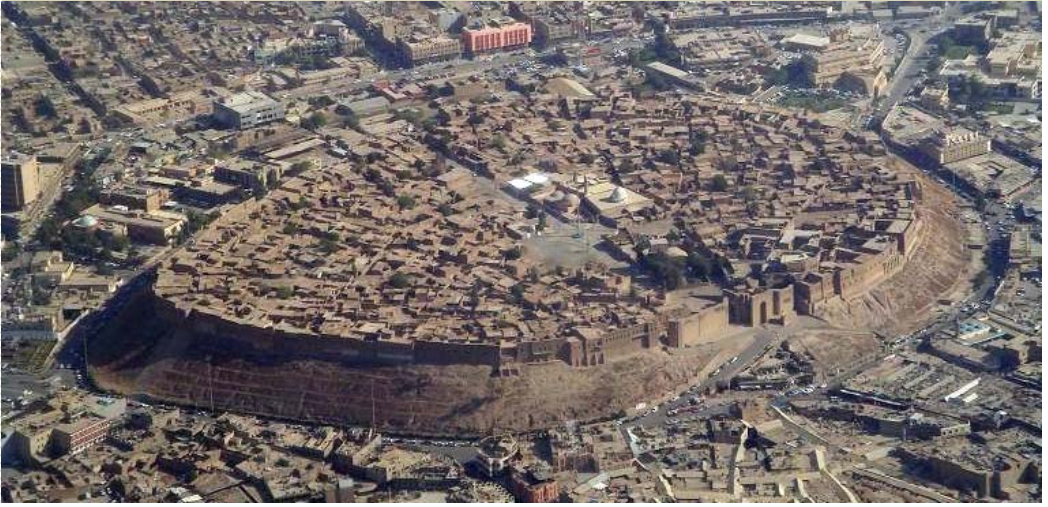
Informe Final
Executive Summary - Resumen Ejecutivo
Septiembre 1998



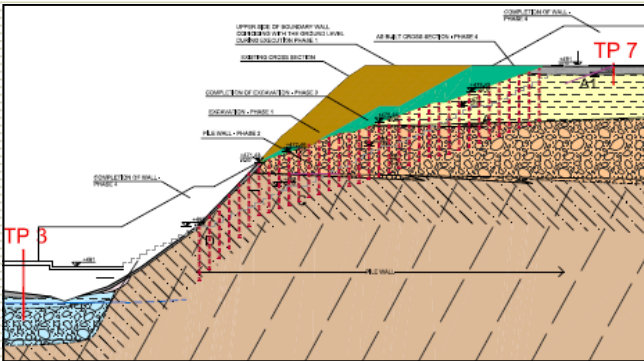
A.R.S. Progetti S.r.l.
Ambiente, Risorse e Sviluppo

Un élément clé pour atteindre de bons résultats a été le recours à des experts locaux qui, ayant une connaissance approfondie de leur propre pays et langue, ont assuré la communication et un véritable partenariat avec nos bénéficiaires. Néanmoins, nous avons dû faire face à plusieurs difficultés. Dans certains cas nous avons eu à traiter avec la mentalité de dépendance et l'attitude passive à l'égard de l'assistance technique, à laquelle l'on n'attribue pas la juste valeur en tant que mécanisme de coopération. D'ailleurs, la coopération devrait toujours être à la recherche de mécanismes novateurs qui convainquent le bénéficiaire que une assistance technique peut se traduire en connaissance, expérience, compétence, appui et d'autres éléments, tout étant un facteur déterminant dans le renforcement institutionnel. Un autre point important à souligner est la viabilité, bien souvent sous-estimée dans les projets financés par la coopération. S'il est vrai qu'il est de la responsabilité du bénéficiaire, il est également vrai que de nombreux projets durent trop peu de temps ou ne se terminent pas par un mécanisme permettant d'assurer la continuité des processus et / ou changements promus. Il s'agit d'un aspect essentiel pour assurer la viabilité vrai. L'Amérique latine a besoin d'états démocratiques, forts et capables de répondre aux besoins d'une population croissante et en majorité jeune ; elle a besoin de compétences pour résoudre efficacement ses problèmes en trouvant des solutions pertinentes et durables. Dans ce sens l'évaluation ex ante et ex post apparaît comme un outil institutionnel essentiel, pour une radiographie objective et impartiale d'une certaine situation ou pour apprendre de l'expérience. En tant qu'évaluateurs de programmes et projets dans la région, nous avons fait de notre mieux pour tirer des leçons utiles de l'expérience, même si parfois nous avons eu à traiter avec une certaine réticence, de la part du donateur tout comme du bénéficiaire, à accepter les résultats lorsque ceux-ci montrent des aspects critiques.

En ARS Progetti nous sommes conscients des grands défis avec lesquels se confronte l'Amérique latine et nous avons l'intention de contribuer à son processus de croissance vers la maturité démocratique, en combinant le talent et l'expérience de notre équipe permanente et de nos consultants associés, en identifiant correctement chaque situation spécifique, en proposant des solutions appropriées et culturellement pertinentes, sans jamais chercher à remplacer le vrai protagoniste de l'histoire latino-américaine : son peuple.



Vue aérienne de la citadelle d'Erbil

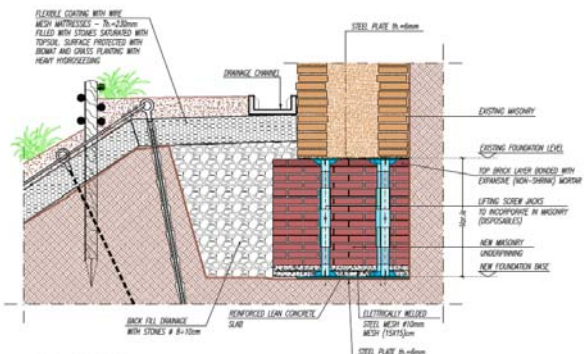


À gauche: Duhok, travaux sur la colline pour accueillir le théâtre (fouilles et remblais).

En bas à gauche : schéma des *Urban Guidelines for Erbil Citadel buffer area*.

En bas à droite: détail de l'une des interventions de renforcement structurel proposées sur les façades périmétriques de la Citadelle.

En bas basso: élaboration avec scanner laser 3D de la colline d'Erbil et des façades périmétriques.



Le Kurdistan irakien a obtenu le statut de région autonome en 2003, juste après l'invasion américaine; ce fut le début d'une nouvelle ère pour les Kurdes irakiens après des années de lutte pour l'indépendance et toutes les terribles souffrances endurées pendant la dictature de Saddam Hussein. Nous avons commencé à travailler dans cette région en 2010, après avoir remporté un appel d'offre de l'UNESCO pour la planification urbaine du centre historique de la ville d'Erbil. Depuis janvier 2010 la Citadelle d'Erbil, situé au cœur du centre historique de la ville, se trouve dans la Liste des sites candidats à entrer dans le Patrimoine Mondial de l'UNESCO. La Citadelle est habitée depuis au moins 5000 ans et est elle est l'un des plus anciens sites urbains habités en permanence. Ensuite ARS Progetti a remporté deux appels d'offre de l'UNESCO pour la Citadelle d'Erbil, l'un pour la préparation du plan de gestion du site de la Citadelle même et l'autre pour la stabilisation des talus, la Citadelle se trouvant sur une colline de 28-32 m au-dessus de la ville environnante.

Ces expériences de succès ont conduit ARS Progetti à ouvrir une succursale au Kurdistan en 2011, afin de participer aux appels d'offres pour des services de conseil et d'ingénierie lancés par l'administration publique kurde. ARS Progetti a ainsi obtenu deux contrats en 2012: une assistance technique pour la planification urbaine et la conception d'un amphithéâtre en plein air de 5000 places. Cette nouvelle expérience est remarquable pour deux raisons principales. La première est le défi d'être dans un endroit, la région du Kurdistan, où une nouvelle administration a dû repartir de zéro dans divers secteurs caractérisés par une demande croissante en termes d'infrastructures physiques et sociales, mais disposant de grandes ressources financières provenant du pétrole. La deuxième raison est le défi de participer au renforcement institutionnel, nécessaire à différents niveaux pour assurer un système adéquat de gouvernance des intérêts publics.





L'église de Sant'Ambrogio ad Nemos à Milan. Vue de l'intérieur après la restauration.



Détail de la décoration réalisée par l'architecte Ulisse Stacchini, découverte et mise en lumière.

Restauration de l'église de Santa Croce in Gerusalemme à Cosenza: détail du portail d'entrée



Nous sommes fiers d'être depuis plusieurs années architectes de confiance et experts de la conservation du patrimoine culturel de l'Institut Don Guanella; cette institution religieuse est l'une des principales organisations d'aide aux personnes handicapées en Italie et dans de nombreux autres pays. En Italie, l'Institut dispose d'un patrimoine architectural d'importance historique et artistique, composé de maisons historiques, villas, complexes religieux et églises. Deux exemples remarquables de projets réalisés pour le compte de l'Institut Don Guanella sont la restauration de l'église Saint-Ambrose ad Nemus à Milan et la restauration de l'église de Sainte Croix de Jérusalem à Cosenza. La première église est un complexe avec différentes stratifications historiques : les premières nouvelles sur cette église remontent au IV^e siècle après J.C. Il s'agit d'une des plus importantes églises historiques de Milan, située à l'endroit où les premiers ermites chrétiens d'Occident établirent leur monastère. L'église a été agrandie plusieurs fois, partiellement restaurée et reconstruite au cours des siècles ; le dernier remaniement date de la fin du XIX^e siècle, mais les vestiges de l'époque médiévale, de la renaissance et de l'époque baroque restent bien visibles.

Il est intéressant de noter que les études et les travaux de restauration auxquels nous avons procédé ont conduit à la découverte d'un décor, caché par des couches de peinture, réalisé sur tous les murs intérieurs par le célèbre architecte Ulisse Stacchini à la fin du XIX^e siècle, sur commande du fondateur même de l'Institut, Don Guanella; ce décor semble être le premier travail d'un encore inconnu Stacchini et cela prouve que Don Guanella fut le premier à découvrir son talent. La restauration a comporté l'élimination de la peinture superficielle en révélant les couches inférieures qui forment le décor original du Stacchini. Ce résultat original et inattendu a été accueilli et célébré par de nombreux spécialistes, par le Ministère de la Culture et la municipalité de Milan.

L'église de Sainte Croix de Jérusalem, également connue sous le nom Cappuccinelle, est située sur le mont Pancrazio, sur le chemin vers l'imposant château de Frédéric II. Fondée à la fin du XVI^e siècle, l'Église fut construite sur vestiges historiques existantes: l'ancienne forteresse fondée par les Bruzi et S. Marie de la Motta, une église cistercienne. Le projet de restauration comprenait la consolidation structurelle des structures originales en bois, le rétablissement des façades principales et latérales, la reprise de la forme originale de la paroi sud, la construction d'un plancher chauffant, la restauration du premier ordre de décorations, la restauration d'œuvres d'art (fresques, retable, peintures sur le mur de l'entrée) et la réhabilitation de la chapelle extérieure. La restauration des fresques a été particulièrement important du moment que ceux-ci semblent être le seul cycle de fresques du XVI^e siècle en Calabre.

Asset Inventory and Management Plan for Addis Ababa City Government

MINISTRY OF URBAN DEVELOPMENT & CONSTRUCTION
URBAN GOOD GOVERNANCE & CAPACITY BUILDING BUREAU

Urban Local Government Development Project

Project reference
RFP UGD/ADD/CO1/10
IDA CREDIT NO: 4854-ET

Asset Management Plan
(June 2012)

A.R.S. Progetti S.P.A.
Ambasciata - Rivorte - Svizzera

In association with




Strategy for Cultural Heritage Protection

Republic of Libya

CULTURAL HERITAGE, CULTURAL TOURISM DEVELOPMENT LIBYA
WB3418-783/10

THE WORLD BANK



Strategy for Cultural Heritage Protection

December 2011

A.R.S. Progetti S.P.A.
Ambasciata - Rivorte - Svizzera

MINISTRY OF ENERGY OF GEORGIA

KHUDONI ENVIRONMENTAL AND SOCIAL IMPACT ASSESSMENT

Final Report



February 2010

BRL 
ingénierie

A.R.S. Progetti S.P.A.
Ambasciata - Rivorte - Svizzera

Sur l'activité de conseil

La vision pour la culture et le patrimoine culturel

La vision pour l'architecture, l'ingénierie et la planification urbaine

La vision pour la gouvernance et le renforcement institutionnel



Le labyrinthe de l'Abbaye Trappistes Notre-Dame de Saint-Remy, Wallonie, Belgique



Thésée, après avoir tué le Minotaure, fut capable de retourner en arrière à travers le labyrinthe de Cnossos seulement parce qu'il avait eu l'intelligence de dérouler le fil d'Ariane. Le labyrinthe, symbole presque universel, dans l'antiquité représentait le chaos primordial et l'intelligence qui y met ordre. L'entrée et la sortie coïncident et le voyage à son intérieur symbolise l'exploration au-delà de ce qui est connu, la frontière avec l'infini et le divin, où l'on peut s'y perdre.

Le Minotaure- 515 AC - Musée Archéologique National d'Espagne

Il ya dix ans, Robert Reich, ancien Ministre du Travail sous l'administration Clinton et auteur renommé d'essais sur le développement socio-économique, écrivait que, dans les années 90, une catégorie de professionnels en particulier s'était considérablement enrichie aux États-Unis, celle décrite comme « analystes symboliques ». Les analystes symboliques résolvent, identifient et traitent des problèmes en manipulant de symboles. La définition est assez intéressante.

« Dans cette catégorie (analystes symboliques) sont inclus la résolution de problèmes, l'identification et la médiation de beaucoup de gens qui se définissent chercheurs, concepteurs, ingénieurs, ingénieurs civils, ingénieurs en biotechnologie, ingénieurs du son, exécutifs en relations publiques, banquiers, avocats, promoteurs immobiliers, ainsi que comptables créatifs. On y trouve aussi une grande partie du travail des consultants en gestion, conseillers financiers, conseillers fiscaux, consultants en énergie, agriculture, armes, des spécialistes en architecture et en gestion de l'information, des spécialistes du développement organisationnel, des planificateurs stratégiques, des chasseurs de têtes et des analystes des systèmes. Également : cadres de la publicité et stratèges du marketing, directeurs artistiques, architectes, Directeurs de la photographie, rédacteurs, designers, éditeurs, écrivains, journalistes, musiciens, producteurs cinématographiques et de télévision, ainsi que des professeurs d'université ».

Sans aucun doute nous faisons partie de cette catégorie, mais sans aucun doute nous nous sommes pas enrichis et probablement nous nous enrichirons jamais. La question est de savoir comment nous comprenons notre mission d'entreprise. Nous sommes dans le domaine de la consultation avec l'idée en tête d'une mission surtout professionnelle et non surtout commerciale. En fin de compte il s'agit d'une question de moyens et de fins : là-où la mission est professionnelle, les aspects commerciaux sont un moyen nécessaire pour maintenir en place l'organisation, mais l'objectif est de parvenir à des résultats efficaces pour le bénéficiaire final, tandis que dans le cas contraire les bons résultats professionnels sont un moyen pour obtenir de bons résultats commerciaux.

Nous sommes guidés par ces principes professionnels que nous cherchons à partager avec l'ensemble de nos partenaires et d'experts.

Pour mieux comprendre comment nous voyons notre travail de consultants dans le domaine du développement il peut être utile de se référer à certaines de nos règles:

- *listen first*, tout d'abord écouter et faire parler la réalité des choses et ainsi découvrir leur unicité et chercher ce qui est différent et non ce qui est familier: la théorie peut être un obstacle encombrant quand il faut découvrir la nature de la question et son contexte quels que soient les modèles interprétatifs déjà emballés.
- distinguer les faits, sur la description desquels il faudrait toujours parvenir à un accord unanime, de l'interprétation qui implique le choix d'un modèle d'interprétation, et celle-ci des opinions, qui sont subjectives, même lorsqu'elles sont exprimées par un expert;
- associer à toute évaluation ou mesure qualitative ou quantitative la marge d'erreur, d'approximation, d'incertitude: des données, des indicateurs, des élaborations et des modèles interprétatifs;
- les causes sont plus grandes que le symptôme, les limites de la réalité dont il faut tenir compte pour résoudre un problème sont généralement beaucoup plus étendues que celles dans lesquelles le problème est montré;
- communiquer signifie partager le sens et c'est quelque chose qu'on fait au moins à deux et ceci implique un effort en lui-même, sans quoi nous risquons l'inutilité du travail accompli. Peu importe la bonté de la solution, du projet ou du plan qui a été élaboré, si l'on ne peut pas convaincre de sa bonté les personnes qui doivent prendre des décisions, ou qui doivent le financer, mettre en œuvre ou utiliser.

En conclusion, nous restons ancrés à notre éthique professionnelle, malgré le marché soit dominé par un marketing agressif aussi dans le monde des services de consultation. Cependant, au-delà de tout, la voie à suivre pour un cabinet de conseil comme la nôtre est une innovation continue et, en particulier, l'innovation basée sur les leçons apprises.

Les phénomènes migratoires massifs sont en train de changer le monde: les zones urbaines accueillent aujourd'hui plus de la moitié de l'humanité et les villes sont les moteurs du développement et de l'innovation sociale, économique et culturelle et sont en même temps le lieu d'intégration des différents groupes sociaux, ethniques et culturels. Elles sont donc aussi des lieux de conflit et de reproduction de la pauvreté. Le patrimoine historique urbain s'est avéré être une ressource irremplaçable pour maintenir ou bâtir la qualité de la vie urbaine et sa préservation a été progressivement intégrée dans les politiques publiques, passant d'une focalisation sur les monuments à une réflexion plus féconde de l'environnement urbain dans sa complexité. Une vision élitaire de la conservation comme nécessité absolue, la vision des académiciens, des esthètes et des historiens de l'art a été ainsi surmontée et tout a été reporté à une dimension humaine et sociale. Mais il faut aussi aller au-delà d'une vision du patrimoine étriquée et limitée au marché, comme processus de production économique ou comme simple attraction touristique. L'identité culturelle est un concept en devenir, tout comme la langue et la culture en général, toujours en évolution sous différentes pressions et influences, réinterprétant l'héritage des connaissances, des critères et des valeurs reçues des générations précédentes et en créant des nouveaux. Nous sommes tous le résultat d'une infinité d'influences culturelles qui, heureusement, se poursuivent.

Nous nous opposons donc à une interprétation «ad excludendum» du concept d'identité culturelle, c'est-à-dire à la définition et conservation d'une identité fixée qui sert à exclure ceux qui n'y appartiennent pas, par exemple les minorités d'un même pays ou les immigrés ou les religions différentes, etc. Malheureusement dans diverses parties du monde, riches ou pauvres, on trouve différentes formes et attitudes régressives liées au patrimoine culturel : l'utilisation de l'héritage culturel pour s'opposer aux autres, pour exclure et marginaliser les groupes minoritaires, les immigrants, ou toute personne qui n'appartient pas au groupe dominant, ou même l'utilisation du patrimoine culturel dans le but d'accréditer une version mystificatrice de l'histoire, l'utilisation de la culture comme outil de négation de la démocratie et des droits de l'homme et comme un instrument d'oppression.



La façade principale du XIXe siècle du palais du Bey et la nouvelle extension conçue à l'arrière de l'immeuble pour accueillir le nouveau musée d'histoire contemporaine du pays.

Dans plusieurs épisodes de guerre récents ont été ciblés les édifices religieux ou les monuments les plus importants de l'histoire et de la culture de l'adversaire, justement dans le but d'en affecter l'identité et d'en annuler l'âme. Ici, nous revenons à notre référence à Eschyle, « Agamemnon »: « Si ils respecterons les temples et les dieux des vaincus, les vainqueurs seront sauvés ».

Donc, le problème actuel nous semble celui d'affirmer la culture de chacun, de chaque peuple ou groupe social, ethnique, religieux, etc. comme phénomène en pleine évolution, et non pas comme quelque chose de statique. C'est surtout dans une vision dynamique et évolutive de la culture que nous redécouvrirons les racines communes, relativiserons les distinctions et ouvrirons des canaux de communication et de fécondation interculturelle en contribuant ainsi à la paix.

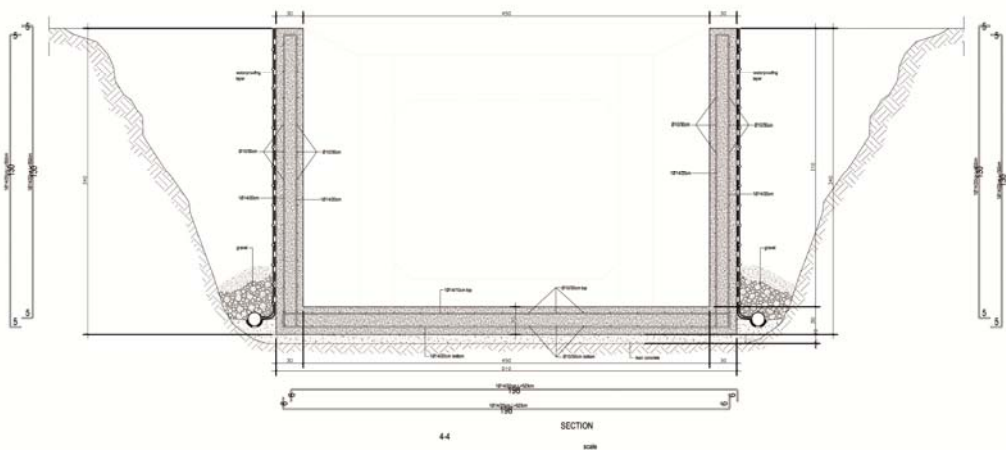
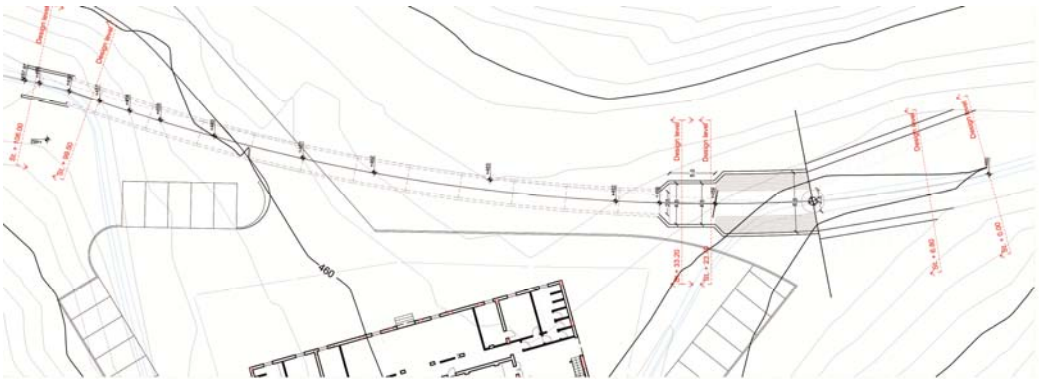
Voici des thèmes récurrents dans nos expériences de conservation du patrimoine :

- Conserver pourquoi? focus sur l'utilisation, dans le sens où, une fois dépassée la diatribe entre exégètes de la conservation à priori, à savoir les archéologues et les historiens de l'art, et les exégètes de l'extraction de la valeur économique, il reste un besoin d'approche complexe qui se réfère concrètement aux besoins de la société et donc aux différents types de jouissance matérielle et immatérielle du patrimoine ;
- offre de culture = qualité de vie: la jouissance des services culturels satisfait certains besoins immatériels de l'homme et donc améliore directement la qualité de vie, tout court et sans la nécessité identifier d'autres chaînes plus ou moins longues et compliquées de relations entre moyens et objectifs, causes et effets ;
- la capacité d'innovation est prioritaire pour le patrimoine culturel, qui est alors moteur de développement;
- La culture est le meilleur ambassadeur d'une communauté.

Le dernier point nécessite d'être clarifié. Le succès d'une ville est influencé par son image, y compris la réussite commerciale des biens et services qui y sont produits. L'image culturelle a évidemment un poids décisif, lié au patrimoine culturel et aux activités culturelles. Le *Made in Italy* est un succès non seulement pour ses qualités intrinsèques, mais aussi parce qu'il est associé à une image de la culture italienne qui inclut nos monuments, nos œuvres d'art, le savoir vivre et le bon goût.

Si nous consommons ce patrimoine, en laissant s'écrouler la maison des gladiateurs de Pompéi ou en dégradant notre territoire ou en propageant une image de malhonnêteté politique, nous vendrons beaucoup moins notre *made in Italy*.

Nous utilisâmes avec succès il ya 10 ans cet argument de «l'image d'un lieu» pour convaincre les administrateurs de l'une des plus grandes villes en Chine et l'un des centres économiques les plus importants et productifs, Chongqing sur le Yangtsé, pour préserver et restaurer avec des critères philologiques un important site historique monumental, dans une Chine qui pendant des années fut un exemple frappant de développement qui détruit les traces du passé, «1000 villes un seul visage», avant de se repentir et prendre des chemins différents.



Duhok (Kurdistan Irakien): projet de déviation de la rivière en aval du nouvel amphithéâtre

Notre activité de conception architecturale s'est inspirée de la conservation du patrimoine architectural pour s'étendre graduellement à la conception du nouveau. En bref, nous nous sommes souvent trouvés engagés dans la conception architecturale de bâtiments publics qui doivent s'intégrer harmonieusement dans un contexte historique urbain. Sur la base de cette expérience, nous avons élargi notre activité à l'architecture tout-court, tout en conservant un intérêt vital pour le *genius loci* et la culture locale; en d'autres termes, la conception architecturale pour nous doit aborder et intégrer les valeurs de la culture locale avec les exigences fonctionnelles et l'application des modernes technologies.

De plus, notre approche au design architectural s'inspire de notre expérience comme consultants dans le secteur du développement: le concept architectural est défini pour nous comme une réponse à un besoin d'une communauté ou d'une institution, et non pas comme un témoignage de notre créativité artistique: la créativité est toujours utile, mais elle doit être appliquée à la façon dont elle répond aux besoins perçus par le bénéficiaire ou le client. Bien sûr, le « besoin » peut être un besoin matériel et fonctionnel pour un espace de vie ainsi que d'un besoin immatériel par sa valeur et signification.

Dans cette perspective, notre approche au design architectural est similaire à celui de l'ingénierie, où le jeu est de trouver une réponse appropriée à un problème qui doit d'abord être identifié et décrit; et, une fois de plus, son identification et description doit être compatible avec les caractéristiques culturelles, sociales et organisationnelles du groupe social qui exprime la nécessité d'une réponse. Dans le génie civil, cela signifie appliquer théories et connaissances scientifiques à la construction des structures matérielles. Ces dernières années nous avons également repris à nous occuper d'infrastructures et ressources environnementales et hydriques, l'une de nos activités principales auparavant; cependant, la complexité est le contexte dans lequel généralement nous travaillons et donc le problème n'est pas seulement de trouver le meilleur avant-projet sous le profil technique et économique, mais cela conduit aussi à une réflexion plus large sur les aspects socioculturels liés à l'œuvre elle-même.



Vue de la zone du projet



Ci-dessus: vue d'ensemble de la structure. En bas: la scène

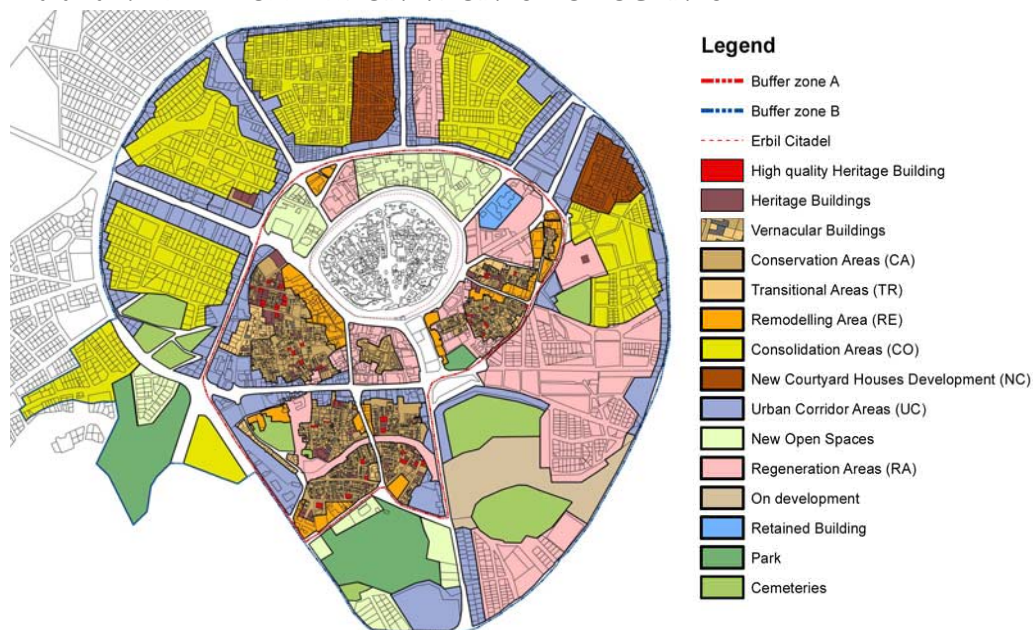


Projet définitif et exécutif d'un théâtre en plein air de 5000 places à Duhok (Kurdistan irakien). La structure a été conçue pour accueillir une grande variété d'événements culturels, tels que spectacles de théâtre et musique, conférences pour le grand public ou interventions de personnalités de premier plan, projections cinématographiques.

De la même façon à ce qui s'est passé avec l'architecture nous avons commencé à développer la planification et aménagement urbain pour les centres historiques, pour étendre ensuite cette activité dans tout type de milieu urbain. Notre expérience nous a amené à voir l'aménagement du territoire au niveau de ville et de région, comme fonction intégrée de gouvernance et non comme une activité technique isolée répondant à une demande de zones résidentielles, infrastructures et services. Le processus d'urbanisation massive qui a lieu dans les pays en développement et a conduit la moitié de la population mondiale à vivre dans les agglomérations urbaines nécessite d'une révision complète des modèles et approches consolidés en matière de planification urbaine. Cela est également vrai pour les pays industrialisés, avec la nécessité de gérer l'immigration de personnes originaires de pays en développement ou, en tout cas, très pauvre.

C'est le véritable défi en termes d'adaptation, renouvellement ou transformation même totale des zones urbaines pour accueillir les nouveaux arrivants, prévenir l'émargination et les conflits sociaux, élaborer un concept dynamique d'inclusion et développer de nouvelles opportunités que les processus migratoires créent, plutôt que pour construire des clôtures invraisemblables.

2010-2011: ERBIL BUFFER ZONE: ZONES HOMOGENES





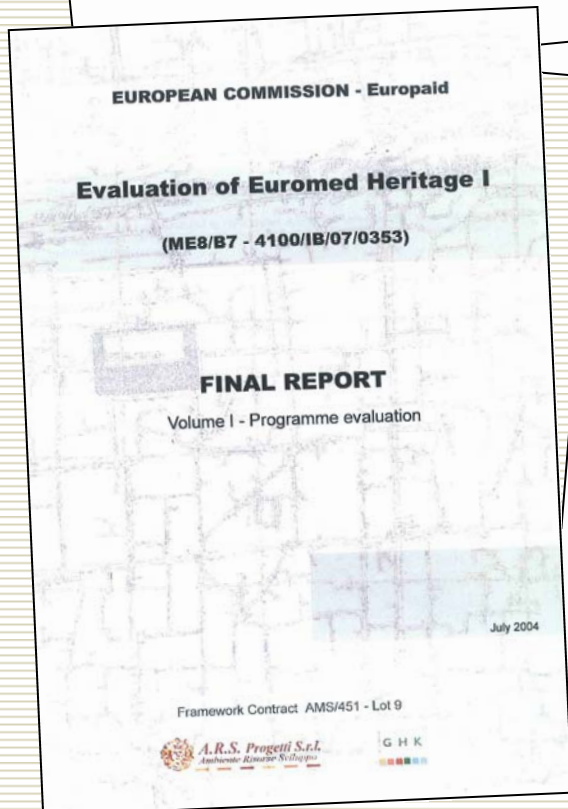
1902-John William Waterhouse: *The Crystal Ball*

L'utilisation de la boule de cristal à des fins divinatoires semble remonter au Moyen Âge. Cependant les consultants n'ont pas un tel outil. Les prévisions sont nécessaires pour planifier le développement futur, mais elles sont généralement démenties par ce qui se passe réellement. Mais la communauté internationale semble beaucoup plus intéressée à prévoir l'avenir pour justifier ses décisions que à tirer les leçons de ce qui a mal tourné à la suite de ses décisions du passé.

Il ressort clairement de ce qui précède que nous croyons fermement dans la spécificité socioculturelle de la réponse au problème complexe qui nous est confié, en ce sens que chaque contexte est différent de tout autre, il doit être compris dans sa spécificité, en particulier sa spécificité culturelle, le modèle interprétatif doit être construit sur cette spécificité et la réponse, pour être vraiment utile, ne peut que être différente à chaque fois.

Cela peut également conduire à «réinventer le parapluie», à savoir quelque chose qui, à première vue, était connu a priori, mais le fait qu'il s'agisse d'un parapluie a posteriori lui confère de la valeur et de l'utilité, parce qu'il est probablement adapté au contexte à cause d'une poignée ou une forme particulière, ou encore parce qu'il n'y a jamais une seule réponse possible à un problème et le choix est en soi un processus qui doit être effectué sans rien prendre pour acquis et sans préjudice. Cette recherche nécessite d'un grand déploiement de ressources, de temps et d'argent, mais dans la plupart des cas de problèmes complexes tels que ceux du développement, c'est la seule voie vers la «durabilité». Bien sûr, fait partie de ce processus la manière dont ils sont impliqués dans la recherche les soi-disant bénéficiaires, qui sont précisément les porteurs de valeurs, culture et relations particulières et les meilleurs orateurs pour eux-mêmes.

A l'opposé de cette approche, nous avons tous ceux qui sont en quelque sorte convaincus qu'ils existent des modèles valides pour tous, qui sont souvent les modèles d'une culture dominante, ou les académiciens qui ont passé leur vie à construire un modèle interprétatif ou une théorie et pour lesquels, sur peine de l'échec d'une vie, c'est la réalité qui doit s'adapter à leur théorie et non l'inverse, ou même ceux qui exportent l'expérience réussie d'un pays dans un secteur vers d'autres pays sans la soumettre à l'analyse de la pertinence, c'est-à-dire tracer les facteurs historiques qui ont conduit à ce modèle et les comparer avec les facteurs historiques du contexte dans lequel il doit fonctionner. Enfin, parmi les raisons qui limitent effectivement l'application généralisée de notre approche, quelles que soient les convictions, il ya l'attrait indéniable du «raccourci», à savoir il coûte bien moins cher de fournir une solution plus ou moins pré-emballée, en l'adaptant seulement superficiellement, que de construire une solution ad hoc, et malheureusement ceci est le choix de nombreuses sociétés de conseil pour réduire les coûts et augmenter les marges de profit, dans la mesure où ceci ne soit pas rejeté par le client.



En dépit de tout ce qui fait partie du débat théorique sur le développement depuis la guerre, il est surprenant de constater que de nombreuses organisations internationales soutiennent de facto encore diverses formes implicites d'un risible centrisme culturel et soient, en dépit de leurs proclamés principes fondateurs, porteurs d'approches simplificatrices qui produisent des catastrophes. Et comme cela se produise en dépit de l'appel universel à l'approche participative, ou en dépit de cartes internationales de coopération qui déplacent entièrement sur les pays bénéficiaires le rôle de se prononcer sur les formes de leur propre développement. Ici n'est pas en cause, par exemple, le droit de l'Union Européenne d'exporter les valeurs de la culture européenne, mais la pratique parfois désastreuse dans laquelle cela se produit. Personne ne peut par exemple mettre en doute la profondeur de la pensée européenne sur le concept de paix ou sa contribution aux droits de l'homme, mais la manière dont EuropeAid traduit cela en pratique dans les programmes de coopération est souvent à critiquer en raison de l'absence d'une approche spécifique. La bureaucratie de l'aide publique au développement élabore souvent des protocoles supposés s'appliquer à tout le monde et ensuite les impose de facto.

Une clarification sur la notion de spécificité: dans chaque question de développement, telle que le développement économique ou la lutte contre la pauvreté, ou encore la bonne gouvernance et l'Etat de droit, ou le dialogue politique de la société civile, existent une série de concepts, instruments et institutions conceptuelles qu'ils faut considérer. Ce sont les briques de construction de tout bâtiment que l'on souhaite construire. Mais avec les mêmes briques on peut faire des bâtiments très différents. Les briques peuvent être le marché, ou la séparation de la justice du pouvoir exécutif, ou les moyens de lutte contre la corruption, etc.. Il ne faut pas s'attendre à ce qu'un programme spécifique invente une catégorie de pensée à laquelle personne avait pensé auparavant. La spécificité est donnée sur la façon dont toutes ces données bien connues se placent dans le contexte spécifique, la priorité et le poids relatif qu'il convient d'accorder à chacune d'elles, leurs relations, etc..

Avec ces convictions fondamentales, nous poursuivons notre activité d'étude, de planification et de conception d'assistance technique.

	Organismo accreditato COFRAC N° 4-0023 Organisme accrédité COFRAC N° 4-0023 Accredited body by COFRAC N° 4-0023	125-DS 2/0
	CERTIFICATO CERTIFICAT CERTIFICATE N°AI 844	
<ul style="list-style-type: none"> • Certifichiamo che il Sistema di Gestione della Qualità della ditta: • Nous certifions par la présente que le Système de Management de la Qualité de la société: • We hereby certify that the Quality Management System of the company: 		
ARS PROGETTI S.p.a. Via Girolamo Dandini, 16 - 00154 ROMA - (Italia)		
<ul style="list-style-type: none"> • è conforme ai requisiti della norma: • est conforme aux exigences des normes suivantes: • is compliance with the requirements of the following standards: 		
EN ISO 9001:2008		
<ul style="list-style-type: none"> - Il campo di attività per la gestione qualità, coperto dal presente certificato è il seguente: - Le domaine d'application du système de management de la qualité est le suivant: - The scope of the Quality Management System is: 		
<p style="text-align: center;">Progettazione e erogazione di servizi di assistenza e consulenza tecnica in Italia e all'estero, nei campi della conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e della cultura, del rafforzamento istituzionale e della riforma della pubblica amministrazione, dei diritti umani e dello sviluppo economico e sociale, dell'ambiente e della pianificazione territoriale</p> <p style="text-align: center;">Projetation architecturale et ingénierie</p> <p style="text-align: center;">Conception et prestation de services d'assistance et de conseils techniques, en Italie et à l'étranger, dans les domaines de la conservation et de la valorisation du patrimoine culturel et de la culture, du renforcement des institutions et de la réforme de l'administration publique, des droits humains, du développement économique et social, de l'environnement et de la planification territoriale</p> <p style="text-align: center;">Conception architecturale et ingénierie</p> <p style="text-align: center;">Design and provision of assistance and technical consultation services, in Italy and abroad, in the fields of the conservation and valorisation of cultural heritage and culture, institutions strengthening, public administration reform, human rights, social and economic development, environment and physical planning</p> <p style="text-align: center;">Architectural design and engineering</p>		
Settore EAC 34-35		
<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppate presso i centri operativi di: - Centres opérationnels de: - Developed in the operational centres of: 		
Via Girolamo Dandini, 16 - 00154 ROMA - (Italia)		
<ul style="list-style-type: none"> - Il presente certificato rimane in vigore per un periodo di tre anni successive emersione, a condizione che l'azienda si sia sottoposta al sistema di gestione per la qualità senza giudizio sostanziale nel corso delle verifiche di sorveglianza e che venga rispettato il contratto stipulato con AB Certification. - Ce certificat demeurera en vigueur pour une période de trois ans à moins d'avis contraire, à condition que la mise en place et la conformité du système de management de la qualité soient jugées satisfaisantes lors des audits de surveillance et que les conditions de contrat de AB Certification soient observées. - This certificate is valid for a three-year period unless further notice, provided that the compliance and implementation of the Quality Management System are found to be satisfactory at follow-up audits and that AB Certification contract rules are fulfilled. 		
Emesso a Paris, il 27 di gennaio 2011 Fait à PARIS, le 27 janvier 2011 Issued in Paris on the 27th of January, 2011	Data di validità: 26 di gennaio 2014 Date de validité: 26 janvier 2014 Expiry date: 26th of January, 2014	
	Rinnovo di certificato con emissione del 16/12/2009 (Con prima emissione del 27/11/2007) Renouvellement de certificat avec émission le 16/12/2009 (Avec première émission le 27/11/2007) Renew of certificate with issue on 2009/12/16 (With 1st issue on 2007/11/27)	
 Georges ABI RACHED Le Responsable Certification	 Jean-Charles HEITZMANN La Direction	
Il Rappresentante dell'Impresa		
<p style="text-align: center; font-size: small;">Per informazioni puntuali e aggiornate circa eventuali variazioni intervenute nello stato della certificazione di cui al presente certificato, si prega di contattare il numero telefonico +39-0243786454 o fax +39-0243994786 o alla mail info@abcertification.it</p>		



Certification de qualité

ARS Progetti a obtenu en 2006 la certification de son système de gestion de la qualité conformément à la réglementation UNI EN ISO 9001:2000, de l'organisme de certification AB Certification (accrédité par COFRAC) - Certificat n° A 844, secteur EAC 34-35.

ARS Progetti s'engage à maintenir à jour et pleinement opérationnel son système de gestion de la qualité, dans lequel il voit une opportunité d'amélioration continue.

Code éthique

ARS Progetti fournit des services de consultation, à savoir des études, projets et assistance technique principalement à des clients publics et dans le cadre d'intérêts publics. Le bureau d'étude opère dans le cadre de la coopération internationale et pour des organismes internationaux tels que la Commission européenne, la Banque mondiale, etc.

Sa mission générale, éminemment professionnelle, est de trouver, proposer et aider à appliquer des solutions viables aux problèmes complexes qui lui sont confiés. Ce faisant, ARS Progetti prend soin des intérêts de ses clients et des bénéficiaires intermédiaires et finaux des projets qui sont affectés. Le dévouement à la réalisation de cet objectif prévaut sur tout autre motif et considération de nature commerciale. ARS Progetti s'engage à respecter et à faire respecter par toutes les personnes travaillant pour elle:

- le dévouement total aux intérêts des clients et des bénéficiaires
- l'indépendance de jugement et l'indépendance totale de conflits d'intérêts
- le critère de compétence et de capacité, vérifié avant la participation à un appel d'offres ou l'acceptation d'une mission
- la confidentialité / secret professionnel concernant les informations reçues pendant et en relation avec l'exécution des services
- le refus d'influencer indûment le résultat des appels d'offre auxquelles elle participe
- l'engagement en faveur des principes de justice, dignité, humanité, équité et équilibre moral dans la prestation des services
- le critère du respect de la diversité des autres, quels qu'ils soient.

ITALIE **Siège central**

Via Girolamo Dandini, 16 - 00154 Roma

Tel: +39 06 57300679

Fax: +39 06 5755985

Siège de Bruxelles

BELGIQUE 73, rue Potagère -

1210 Bruxelles

Tel: +32 2 3503335

Fax: +32 2 7062426

Siège d'Amérique Centrale

GUATEMALA 13 calle 2-60, Ed. Topacio Azul, Zona 10

Ciudad de Guatemala

Tel: +502 233 90428/29/31

Fax: +502 233 90424

Siège du Kurdistan

100 meter Street, Italian City Compound

IRAQ House N. 352, Erbil

Tel: +964 750 3321284

roma@arsprogetti.com

www.arsprogetti.com