

Distribution limitée

WHC-06/30.COM/INF.12

Paris, 20 juin 2006

Original : anglais/français

**ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR L'EDUCATION, LA SCIENCE ET LA CULTURE**

**CONVENTION CONCERNANT LA PROTECTION DU PATRIMOINE
MONDIAL, CULTUREL ET NATUREL**

COMITE DU PATRIMOINE MONDIAL

Trentième session

**Vilnius, Lituanie
8 – 16 juillet 2006**

**Point 12 de l'ordre du jour provisoire : Indicateurs de performance pour le
patrimoine mondial**

INF.12: Cadre et feuille de route de la Gestion Axée sur les Résultats

RESUME

Ce document présente un cadre de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) pour le Centre du patrimoine mondial ainsi qu'une série de projets pour le mettre en œuvre.



baastel

PO BOX 1874, STATION B
HULL, QUEBEC J8X 3Z1
TELEPHONE: (819) 595-1421
FAX: (819) 595-8586
WWW.BAASTEL.CA



Mission auprès du Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO

Cadre et feuille de route de la GAR

Préparé par:
Louisette Bizier et Bruno Lefèvre

Présenté au Centre du patrimoine mondial par :
Philippe Bâcle et Louisette Bizier
Le Groupe-conseil baastel ltée

Mai 2006

Remerciements

Nous tenons à remercier le Directeur, ses collègues et le personnel du Centre pour leur coopération et leur aide tout au long de cette étude.

Table des matières

Parabole hindoue	5
Résumé	7
Introduction : Contexte de la mission et objectifs	10
1. GAR au patrimoine mondial : une transformation de la gestion.....	11
1.1 Les phases de la gestion axée sur les résultats.....	11
1.2 La gestion axée sur les résultats aux différents niveaux d'organisation.....	13
1.3 Les fondements de la méthodologie de transformation.....	14
1.4 Activités de la mission.....	14
2. Le Système du patrimoine mondial.....	15
2.1 Les processus opérationnels du Système du patrimoine mondial.....	15
2.2 Processus de gestion du Système du patrimoine mondial.....	16
2.3 Processus de base du Système du patrimoine mondial.....	17
2.4 Processus d'appui du Centre du patrimoine mondial.....	19
3. Cadre de la GAR	20
3.1 Nécessité de définir les résultats attendus.....	20
3.2 Responsabilité des résultats	22
3.3 Rôles et responsabilités dans le cadre de la GAR.....	22
3.4 Des décisions prises en connaissance de cause.....	23
4. Processus de base	24
4.1 Processus : Le Fonds du patrimoine mondial	24
4.2 Processus : Les partenaires du patrimoine mondial.....	25
4.3 Processus : La Convention du patrimoine mondial et les États parties	26
4.4 Processus : Les biens du patrimoine mondial.....	26
4.5 Processus : L'état de conservation des biens	27
4.6 Processus : La gestion des sites (conservation et mise en valeur).....	27
4.7 Processus : Les capacités des États parties	27
4.8 Processus : Les connaissances sur le patrimoine mondial (Recherche)	28
4.9 Processus : Les instruments de gouvernance du patrimoine mondial.....	28
5. Processus d'appui : Les éléments facilitateurs	28
5.1 Processus : Les ressources humaines du Centre du patrimoine mondial.....	28
5.2 Processus : Les finances du Centre du patrimoine mondial	31
5.3 Processus : Les technologies de l'information du Centre du PM.....	31
5.4 Processus : Les informations concernant le patrimoine mondial.....	31
6. Feuille de route de la GAR.....	32
Annexe 1 : Modèle de Système du patrimoine mondial	33
Annexe 2 : Propositions de projets à mettre en œuvre pour la GAR	41
Figure 1 : Phases de la gestion axée sur les résultats.....	12
Figure 2 : La GAR aux différents niveaux organisationnels.....	13
Figure 3 : Sous-comités possibles	24
Tableau 1 : Processus de gestion du Système du patrimoine mondial	17
Tableau 2 : Processus de base du Système du patrimoine mondial.....	17
Tableau 3 : Processus d'appui du Centre du patrimoine mondial.....	20
Tableau 4 : Proposition de répartition des processus entre les unités du Centre.....	30
Tableau 5 : Feuille de route – Coût estimatif et durée.....	32

Liste des acronymes et abréviations

GAR	Gestion axée sur les résultats
ICCROM	Centre international d'études pour la préservation et la restauration des biens culturels
ICOMOS	Conseil international des monuments et des sites
PM	Patrimoine mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UICN	Union mondiale pour la nature (anciennement Union internationale pour la conservation de la nature et des ressources naturelles)
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNF	Fondation des Nations Unies
VUE	Valeur universelle exceptionnelle

Glossaire

Organisations consultatives

Les organisations consultatives du Comité du patrimoine mondial sont l'ICCROM (Centre international d'études pour la préservation et la restauration des biens culturels), l'ICOMOS (Conseil international des monuments et des sites) et l'UICN (Union mondiale pour la nature). Elles ont pour rôle :

- a) de conseiller sur la mise en œuvre de la convention du patrimoine mondial dans leur domaine de compétence ;
- b) d'aider le Secrétariat à préparer la documentation du Comité et l'ordre du jour de ses réunions et à mettre en œuvre les décisions du Comité ;
- c) d'apporter leur concours à l'élaboration et à la mise en œuvre de la Stratégie globale pour une Liste du patrimoine mondial représentative, équilibrée et crédible, de la Stratégie globale de formation, à l'exercice de rapport périodique et à un usage plus efficace du Fonds du patrimoine mondial ;
- d) de suivre l'état de conservation des biens du patrimoine mondial et d'étudier les demandes d'assistance internationale ;
- e) dans le cas de l'ICOMOS et de l'UICN, d'évaluer les biens proposés pour inscription sur la Liste du patrimoine mondial et de soumettre des rapports d'évaluation au Comité ;
- f) de participer aux réunions du Comité du patrimoine mondial et de son Bureau à titre consultatif.

Processus

Ensemble structuré et mesuré d'activités destinées à produire un résultat défini pour une partie prenante donnée.

Responsables de processus

Personnes responsables de la planification, de la supervision, des résultats.

Exécutants de processus

Personnes, ordinateurs chargés de produire des résultats.

Etats parties

Chaque Etat partie à la Convention reconnaît que l'obligation d'assurer l'identification, la protection, la conservation, la mise en valeur et la transmission aux générations futures du patrimoine culturel et naturel visé aux articles 1 et 2 (de la Convention) et situé sur son territoire lui incombe en premier chef. Il s'efforce d'agir à cet effet tant par son propre effort au maximum de ses ressources disponibles que, le cas échéant, au moyen de l'assistance et de la coopération internationales dont il pourra bénéficier, notamment aux plans financier, artistique, scientifique et technique (article 4 de la Convention)

Centre du patrimoine mondial	Le Comité du patrimoine mondial bénéficie de l'assistance d'un Secrétariat nommé par le Directeur général de l'UNESCO. La fonction de Secrétariat est actuellement assurée par le Centre du patrimoine mondial (« le Centre »), créé en 1992 précisément dans ce but. Le Directeur général a désigné le Directeur du Centre du patrimoine mondial comme Secrétaire du Comité. Le Secrétariat assiste et travaille en collaboration avec les Etats parties et les organisations consultatives. Le Secrétariat travaille en étroite coopération avec les autres secteurs et bureaux hors siège de l'UNESCO (paragraphe 27-29 des Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial).
Comité du patrimoine mondial	Le Comité du patrimoine mondial (« le Comité ») est composé de 21 membres et se réunit au moins une fois par an (juin/juillet). Il établit son Bureau qui se réunit, autant de fois qu'il le juge nécessaire, pendant les sessions du Comité (paragraphe 19-26 des <i>Orientations</i>).
Convention du patrimoine mondial	Afin d'assurer le mieux possible l'identification, la protection, la conservation et la mise en valeur adéquate du patrimoine mondial, les Etats membres de l'UNESCO ont adopté en 1972 la <i>Convention du patrimoine mondial</i> . La <i>Convention</i> prévoit l'établissement d'un « Comité du patrimoine mondial » et d'un « Fonds du patrimoine mondial ». Le Comité et le Fonds sont opérationnels depuis 1976 (paragraphe 4-9 des <i>Orientations</i>).
Fonds du patrimoine mondial	Le Fonds du patrimoine mondial est un fonds en dépôt créé conformément aux dispositions du Règlement financier de l'UNESCO. Les ressources du Fonds sont constituées de contributions obligatoires et volontaires versées par les Etats parties à la <i>Convention</i> et toutes autres ressources autorisées par le règlement financier du Fonds (paragraphe 223 des <i>Orientations</i>).
Liste du patrimoine mondial	Liste des biens qui font partie du patrimoine culturel et du patrimoine naturel tels que définis par les articles 1 et 2 de la <i>Convention</i> et que le Comité considère comme ayant une valeur universelle exceptionnelle par rapport aux critères qu'il aura établis. En 2005, la Liste du patrimoine mondial comptait 812 biens : 628 sites culturels, 160 sites naturels et 24 biens mixtes, dans 137 Etats parties (site Internet du Centre du patrimoine mondial).
Système du patrimoine mondial	Le système est composé du Comité du patrimoine mondial, du Centre du patrimoine mondial et des Organisations consultatives.

Les six aveugles et l'éléphant

(John Godfrey Saxe, 1816-1887)

Parabole hindoue

It was six men of Indostan
To learning much inclined,
Who went to see the Elephant
(Though all of them were blind),
That each by observation
Might satisfy his mind.

The First approached the Elephant,
And happening to fall
Against his broad and sturdy side,
At once began to bawl:
"God bless me! but the Elephant
Is very like a wall!"

The Second, feeling of the tusk
So very round and smooth and sharp?
To me 'tis mighty clear
This wonder of an Elephant
Is very like a spear!"

The Third approached the animal,
And happening to take
The squirming trunk within his hands,
Thus boldly up he spake:
"I see," quoth he, "the Elephant
Is very like a snake!"

The Fourth reached out an eager hand,
And felt about the knee:
"What most this wondrous beast is like
Is mighty plain," quoth he;
"'Tis clear enough the Elephant
Is very like a tree!"

The Fifth, who chanced to touch the ear,
Said: "E'en the blindest man
Can tell what this resembles most;
Deny the fact who can,
This marvel of an Elephant
Is very like a fan!"

The Sixth no sooner had begun
About the beast to grope,
Than, seizing on the swinging tail
That fell within his scope.
"I see," quoth he, "the Elephant
Is very like a rope!"

And so these men of Indostan
Disputed loud and long,
Each in his own opinion
Exceeding stiff and strong
Though each was partly in the right
And all were in the wrong!

So oft in theologic wars,
The disputants, I ween,
Rail on in utter ignorance
Of what each other mean,
And prate about an Elephant
Not one of them has seen.

Résumé

La finalité première des systèmes de gestion axée sur les résultats est de générer et d'utiliser des données de performance pour rendre des comptes aux parties prenantes externes, acquérir des connaissances sur la gestion interne et prendre des décisions. La gestion axée sur les résultats (GAR) intervient à différents niveaux d'organisation ou de gestion au sein de l'entreprise. Le premier niveau, qui est établi depuis le plus longtemps et où l'on a acquis le plus d'expérience, est celui des projets. Plus récemment, des efforts ont été engagés par certains organismes bailleurs de fonds pour mettre en place dans leurs antennes locales ou leurs unités d'exploitation des systèmes de gestion et de mesure des performances pour les programmes de pays. Instituer des systèmes de mesure et de gestion des performances à tous les niveaux est en train de devenir une priorité dans de nombreux organismes confrontés à la pression croissante de l'opinion publique et des directives relatives à la production de rapports sur leurs performances.

L'UNESCO a commencé en 1998 à introduire la GAR au niveau de ses projets et, à l'instar d'autres organismes dans le monde, envisage maintenant de l'introduire au niveau suivant. Le Centre du patrimoine mondial, du secteur de la culture, a été choisi comme unité pilote pour intégrer pleinement la GAR dans ses activités.

Le but de cette mission était de proposer un cadre de GAR pour le Centre du patrimoine mondial ainsi qu'une série de projets pour le mettre en œuvre.

L'approche de mesure des performances au niveau des projets utilise le « projet » comme unité d'analyse. Or, si une entreprise gère habituellement plusieurs projets, la plupart de ses activités sont quotidiennes ; une unité d'analyse différente doit donc être utilisée pour rendre compte des dynamiques différentes. Le « processus opérationnel » est utilisé comme unité d'analyse et la méthodologie d'« amélioration continue des processus » comme approche.

Cadre de la GAR pour le Centre du patrimoine mondial

Les recommandations suivantes, qui découlent de l'analyse de la situation actuelle sous l'angle des processus opérationnels, permettront au Centre de se rapprocher du degré de préparation requis pour une mise en œuvre intégrale de la GAR :

1. Définir les résultats attendus : examiner et adopter le modèle du Système du patrimoine mondial.

Un modèle a été élaboré pendant la mission ; il comprend tous les processus opérationnels liés à la mise en œuvre de la Convention et exécutés par le Comité, le Centre et les organisations consultatives, avec les effets directs et les extrants correspondants. Ce modèle doit être examiné, complété par des indicateurs et des cibles, puis approuvé ; il doit au final fournir un tableau clair des résultats à obtenir.

2. Elaborer un accord de performance avec le Centre du patrimoine mondial.

Le modèle du Système du patrimoine mondial doit être utilisé pour identifier les résultats dont le Centre sera responsable. En travaillant en collaboration étroite avec le Centre, un accord de performance doit être élaboré pour identifier les ressources requises, les pouvoirs délégués, ainsi que les hypothèses et les risques, afin que le Centre puisse s'engager à atteindre les résultats convenus. Cet accord devra être approuvé par le Comité.

3. Adapter les rôles et les responsabilités du Comité, du Centre et de l'UNESCO à un contexte de GAR.

Le Centre sera en mesure d'assumer la responsabilité des résultats si les organes directeurs s'occupent non plus de la gestion opérationnelle et stratégique comme elles le faisaient jusqu'à présent, mais uniquement de la gestion stratégique, tout en veillant à ce que des systèmes adéquats de suivi et de contrôle soient en place. L'autorité doit être déléguée afin de permettre au Centre d'effectuer des ajustements correctifs et d'affecter les ressources là où celles-ci sont nécessaires pour produire des résultats.

4. Envisager la création de sous-comités pour analyser les questions et formuler des recommandations à l'intention du Comité.

Sans rien perdre des pouvoirs de décision dont il a été investi par la Convention, le Comité sera plus à même de jouer son rôle de direction et de prendre des décisions en connaissance de cause si les questions tactiques et opérationnelles sont étudiées et débattues au niveau de sous-comités ; la fréquence des réunions du Comité et des sous-comités garantirait l'examen de ces questions en temps opportun sans entraîner de coûts excessifs.

5. Elaborer un plan stratégique pour le Système du patrimoine mondial découlant du plan stratégique de chaque processus.

Un plan stratégique, qui devra intégrer le plan stratégique de tous les processus opérationnels, doit être élaboré pour identifier clairement la vision et les cibles (modèle du Système du patrimoine mondial) ainsi que les stratégies qui seront utilisées pour élaborer les plans opérationnels.

6. Organiser le Centre autour de ses processus.

Une fois que les processus opérationnels du Centre sont clairement définis, il faut identifier les responsables des processus. Toutes les activités d'un processus opérationnel donné qui sont liées à la production des résultats dont le Centre est responsable doivent être placées sous l'autorité d'un responsable de processus. Cela instaurera des limites de responsabilité claires et permettra aux responsables de processus de se concentrer sur les résultats à atteindre. L'accord de performance du Centre sera ventilé par unité et par poste.

Feuille de route de la GAR

Quatre grands projets sont proposés pour atteindre l'état de préparation nécessaire pour mettre en œuvre la GAR à tous les niveaux :

1. **Plan stratégique global du Système du patrimoine mondial** : comme son nom l'indique ce projet débouchera sur la production du Plan stratégique visant à atteindre les objectifs de la Convention avec les ressources escomptées. Il utilisera le modèle du Système du patrimoine mondial comme outil ; l'ampleur et le champ d'application de tous les résultats attendus devront être discutés, ainsi que les rôles et responsabilités respectives du Comité, du Centre et des organisations consultatives.

2. **Responsabilité des résultats** : une fois que les résultats du Centre sont clairement identifiés, l'organisation du Centre doit être adaptée aux processus opérationnels dont il est responsable ; il faut revoir les descriptions de postes et évaluer la charge de travail. Les responsables de processus doivent être identifiés afin qu'ils contribuent à l'élaboration du plan opérationnel pour leurs processus opérationnels.

3. **Système de mesure des performances** : tous les indicateurs devront avoir une base de référence et des procédures devront être élaborées pour les suivre, les contrôler et les communiquer. Le personnel sera formé à la collecte, à la communication et à l'interprétation des indicateurs.

4. **Gouvernance du patrimoine mondial** : envisager la création de sous-comités qui débattraient des questions tactiques et opérationnelles et formuleraient des recommandations à l'intention du Comité.

Comme le montre ce qui suit, si les projets sont exécutés à la suite, il faudra environ six mois pour parvenir à un état de préparation, pour un coût approximatif de 250 000 dollars EU.

Projets	Budget (USD)	Durée
1. Plan stratégique global pour le Système du patrimoine mondial	126 688	13 semaines
2. Responsabilité des résultats	54 625	4 semaines
3. Système de mesure des performances	48 375	4 semaines
4. Gouvernance du patrimoine mondial	20 000	2 semaines
Total	249 688	23 semaines

Introduction : Contexte de la mission et objectifs

Depuis 1998, le Conseil exécutif et la Conférence générale de l'UNESCO demandent au Directeur général d'adopter une approche de GAR dans toutes les activités de l'organisation.

La conception et le développement de SISTER (System of Information on Strategies, Tasks and evaluation of Results), lancés en 1998, se sont accompagnés d'un programme de formation qui a permis de former 260 personnes à la méthodologie du cadre logique. Ce programme a été suspendu en 2002.

De juin 2003 à décembre 2005, le programme de formation à la GAR a formé environ 500 personnes dans le cadre d'ateliers de trois jours qui s'appuyaient sur les connaissances et l'expérience acquises dans ce domaine au sein des Nations Unies et de la communauté internationale. Cette formation a concerné principalement le personnel des bureaux hors siège et une petite partie du personnel du siège. Plusieurs projets pilotes de GAR ont été lancés pendant cette période, en particulier au sein de la Commission océanographique intergouvernementale (COI) et du Centre du patrimoine mondial. Le Programme a participé à la planification axée sur les résultats des programmes et budgets (32 C/5 et 33 C/5). Par ailleurs, un programme de gestion du personnel (PERFOWEB) a été mis séparément en place par le service des ressources humaines de l'organisation.

Le Centre du patrimoine mondial a particulièrement bénéficié du programme de formation à la GAR depuis 2003. Un projet pilote est en cours de développement pour le Centre depuis 2004 grâce à une contribution de 100 000 dollars EU de la Fondation des Nations Unies (UNF).

La phase I de ce projet comprenait une enquête auprès de tous les partenaires du Centre, qui s'est déroulée entre mars et juin 2005.

On trouvera ci-après les principales recommandations qui découlent de la perception que les personnes interrogées et le personnel ont du travail du Centre. Elles sont regroupées sous trois grands thèmes : renforcement des capacités, collaboration et partenariats, responsabilité des résultats.

Renforcement des capacités

- Veiller à ce que les bureaux hors siège de l'UNESCO soient mobilisés et reçoivent une formation concernant les procédures du patrimoine mondial afin de renforcer le processus de conservation du Système du patrimoine mondial, en ne perdant pas de vue que la Convention est complémentaire d'autres activités de l'UNESCO.
- Intensifier le renforcement des capacités des parties prenantes (au niveau des États parties, gestionnaires de sites, communautés locales et autres partenaires) pour garantir l'efficacité des activités du patrimoine mondial.

Le renforcement des capacités a été cité comme étant une occasion d'aider le Centre à mieux remplir sa mission.

Collaboration et partenariats

- Travailler en collaboration plus étroite avec les bureaux hors siège de l'UNESCO et d'autres partenaires sur le terrain.
- Intensifier les contacts directs avec les biens du patrimoine mondial et exploiter l'expérience du personnel du Centre et de l'UNESCO sur le terrain en développant le travail en réseau.
- Renforcer les partenariats avec d'autres programmes de l'UNESCO ainsi qu'avec d'autres conventions, organisations et institutions (internationales et régionales).

Cette recommandation est complémentaire de celle qui concerne le renforcement des capacités dans la mesure où le développement des partenariats et de la collaboration entre les départements et les

organisations favoriserait le partage des connaissances, renforçant de ce fait les capacités des homologues.

Responsabilité des résultats

- Revoir le rôle et les fonctions du Centre compte tenu du nombre croissant de sites ainsi que de la variété et de la complexité des demandes des États parties et des autres parties prenantes.
- Introduire un système d'obligation de rendre des comptes pour les États parties qui n'entretiennent pas les biens du patrimoine mondial de façon satisfaisante.

Cette dernière recommandation est très importante, en particulier dans le contexte actuel où les organisations internationales subissent des pressions pour « gérer par résultats ». La GAR devrait être systématiquement introduite dans la préparation de tous les accords et contrats afin de faciliter la gestion des fonds d'assistance internationale et du suivi des sites après leur inscription. Le mécanisme de suivi et d'évaluation utilisé par le Centre devrait être renforcé et clarifié pour garantir un plus grand investissement personnel dans la gestion centrée sur les résultats et dans le suivi systématique de l'évaluation sur place des programmes et initiatives. De même, cet exercice devrait comprendre l'analyse du rôle et des fonctions du Centre en tenant compte du nombre croissant de biens inscrits sur la Liste du patrimoine mondial, des sites inscrits sur les Listes indicatives et du déséquilibre entre sites naturels et culturels, afin de garantir une protection satisfaisante des biens et de donner au Centre plus de flexibilité pour remplir sa mission.

La phase II du projet, approuvée par la Fondation des Nations Unies, a été légèrement modifiée à la suite d'une demande du Comité du patrimoine mondial que soient préparés pour sa prochaine session (Vilnius, 2006) :

1. une évaluation et des recommandations concernant les mécanismes opérationnels du Centre pour la gestion de tous ses processus dans le but de mettre en œuvre un cadre de GAR (décision 29 COM 12) ;
2. un plan de mise en œuvre des recommandations comprenant une série de projets à exécuter afin de recentrer la gestion de tous les processus du Centre, les résultats attendus et la mise en place des mécanismes nécessaires pour le suivi et l'évaluation des indicateurs de performances correspondants.

Le Centre a confié la préparation de ce rapport à la société Le Groupe-conseil baastel ltée, Canada.

1. GAR au patrimoine mondial : une transformation de la gestion

1.1 Les phases de la gestion axée sur les résultats

La finalité première des systèmes de gestion axés sur les résultats est de générer et d'utiliser des données de performances pour rendre des comptes aux parties prenantes externes, acquérir des connaissances sur la gestion interne et prendre des décisions. Les systèmes de gestion axés sur les résultats comprennent les phases décrites dans le diagramme suivant.

Figure 1 : Phases de la gestion axée sur les résultats

Gestion axée sur les résultats	Planification stratégique	1. Formuler des objectifs
		2. Définir les résultats
		3. Fixer les indicateurs et cibles
	Mesure des performances	4. Suivre les résultats
		5. Analyser et rendre compte des résultats
		6. Intégrer l'évaluation
		7. Utiliser les données de performance

Les trois premières phases correspondent généralement à l'approche de la planification axée sur les résultats habituellement adoptée pour la *planification stratégique*. Les cinq premières phases sont généralement comprises dans le concept de *mesure des performances*. Les sept phases combinées sont essentielles pour mettre en place un *système efficace de gestion axée sur les résultats*.

Les autres réformes majeures, associées aux systèmes de gestion axée sur les résultats, sont notamment¹ :

- *Rendre les cadres responsables* : instituer de nouveaux mécanismes pour rendre les cadres et le personnel responsables de l'obtention des résultats dans leur domaine de compétence.
- *Donner un pouvoir de décision aux cadres* : déléguer des pouvoirs aux cadres qui sont tenus de rendre compte des résultats, en leur donnant ainsi les moyens d'apporter des ajustements correctifs et de muter les ressources des activités qui ont de mauvaises performances vers des activités ayant de meilleures performances.
- *Mettre l'accent sur les clients* : consulter et être à l'écoute des bénéficiaires ou des clients des projets/programmes concernant leurs préférences et leur satisfaction à l'égard des biens et services fournis.
- *Participation et partenariat* : associer à tous les processus de mesure et de gestion des performances les partenaires qui ont un intérêt commun à atteindre un objectif.
- *Réformer la politique et la procédure* : apporter officiellement des modifications à la façon dont l'organisation mène ses activités de gestion en élaborant de nouvelles politiques et de nouvelles directives concernant la gestion axée sur les résultats. Clarifier les nouvelles procédures opérationnelles, les nouveaux rôles et responsabilités.
- *Élaborer des mécanismes d'appui* : aider les cadres à mettre en œuvre les processus de mesure et de gestion des performances, dispenser une formation appropriée et une assistance technique, établir de nouvelles bases de données sur les performances, produire des manuels et collecter les meilleures pratiques.
- *Changer la culture de l'organisation* : faciliter un changement de culture de l'organisation, c'est-à-dire les valeurs, attitudes et comportements du personnel, nécessaire pour une mise en œuvre efficace de la gestion axée sur les résultats. Par exemple, inculquer la nécessité d'une

¹ DAC Working Party on Aid Evaluation, *Results Based Management In The Development Co-Operation Agencies: A Review Of Experience*, préparé par Annette Binnendijk, octobre 2000

communication d'informations honnêtes et franches sur les performances ; attacher moins d'importance aux intrants et aux processus et davantage à l'obtention de résultats ; encourager une culture de l'apprentissage fondée sur l'évaluation, etc.

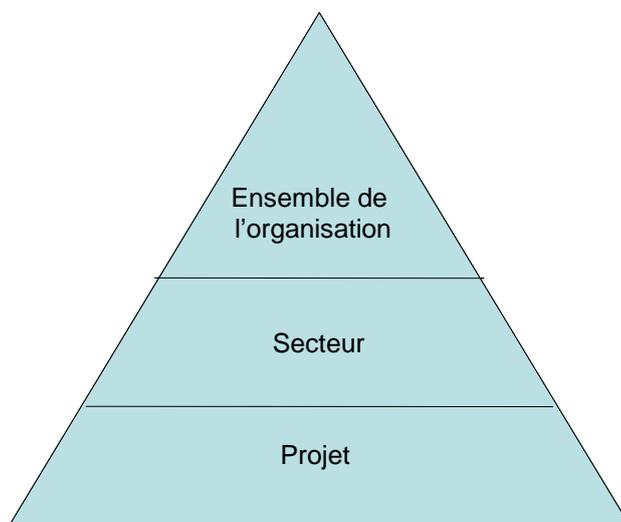
1.2 La gestion axée sur les résultats aux différents niveaux d'organisation

La gestion axée sur les résultats intervient à différents niveaux d'organisation ou de gestion. Le premier niveau, établi depuis le plus longtemps et pour lequel on a le plus d'expérience, est le niveau des projets. Des efforts ont été faits récemment par certains organismes bailleurs de fonds pour instaurer dans leurs antennes locales ou leurs unités d'exploitation des systèmes de mesure et de gestion des performances au niveau des programmes de pays.

L'instauration de systèmes de mesure et de gestion des performances à tous les niveaux de l'organisation ou de l'entreprise est en train de devenir une priorité dans de nombreuses organisations confrontées à la pression croissante de l'opinion publique et des directives concernant la production de rapports sur leurs performances.

De nombreux organismes bailleurs de fonds ont élaboré et adopté des documents d'orientation ou des plans stratégiques qui énoncent clairement leur mission globale et les principaux objectifs de développement ou les domaines prioritaires sur lesquels ils doivent se concentrer. En plus de servir à informer le public externe des buts de l'organisme et de guider les efforts de gestion interne pour se concentrer sur les priorités, ces déclarations au plus haut niveau servent de cadre ou de structure autour desquels les performances globales de l'organisme sont mesurées et communiquées au public. Le PNUD et d'autres agences des Nations Unies ont élaboré un cadre stratégique de performance.

Figure 2 : La GAR aux différents niveaux organisationnels



L'UNESCO a entrepris depuis 1998 d'introduire la GAR au niveau des projets et de quelques processus clés comme la planification. Comme d'autres organismes dans le monde, elle envisage maintenant de l'introduire au niveau suivant. C'est le Centre du patrimoine mondial qui a été choisi comme unité pilote à cet effet.

L'approche de mesure des performances au niveau des projets utilise le « projet » comme unité d'analyse. Or, si une organisation a plusieurs projets à gérer, l'essentiel de son activité consiste en tâches régulières et quotidiennes ; par conséquent, une unité d'analyse différente doit être employée pour rendre compte des différentes dynamiques. Le « processus opérationnel » sera utilisé comme unité et la méthodologie d'« amélioration continue des processus » comme approche.

1.3 Les fondements de la méthodologie de transformation

Cette mission a utilisé la **méthodologie des processus** pour analyser et définir les éléments nécessaires pour transformer le Centre et faire de cette organisation traditionnelle basée sur les activités une organisation axée sur les résultats. Cette méthodologie couvre tous les aspects de la transformation, depuis la vision et la planification stratégique jusqu'à la mesure des performances et l'évaluation. Elle réunit les concepts et pratiques qui se sont avérés essentiels pour réussir la transformation, comme les fondements de la méthodologie de transformation suivants :

- **Comprendre la situation actuelle** : des solutions sont souvent mises en œuvre sans avoir compris le problème qu'elles sont censées résoudre. Il est indispensable d'énoncer le problème aussi clairement et globalement que possible, en termes de besoins des parties prenantes qui sont mal satisfaits, voire insatisfaits dans l'état actuel des choses. Définir correctement les problèmes en terme d'effets donne une plus grande latitude pour déterminer comment les résoudre, ouvrant la porte à des possibilités d'innovation qui, autrement, ne seraient pas exploitées.
- **Utiliser des techniques de modélisation éprouvées** : des modèles sont utilisés pour décrire les processus complexes et leurs liens réciproques afin d'orienter l'interprétation du problème et de sa solution et de faciliter la compréhension des activités complexes qui, autrement, seraient difficiles à comprendre dans leur intégralité. Elles rendent explicites les éléments importants et leurs liens réciproques, en conservant un lien direct et manifeste avec le besoin des parties prenantes considéré. Ces techniques de modélisation permettent l'analyse cohérente des processus, indépendamment des structures administratives et permettent de définir et de décrire clairement les résultats que le Centre doit produire. Parce qu'elles emploient un langage commun à toute l'organisation, la direction générale est plus à même de comprendre les propositions de transformation des activités qui sont décrites à l'aide de concepts et de termes qu'elle reconnaît.
- **Développer de façon itérative** : les modèles et propositions initiaux sont débattus et modifiés pour traduire l'amélioration de la compréhension ; l'organisation adopte progressivement un vocabulaire commun et s'engage dans une démarche d'amélioration continue (élément clé de la GAR).
- **Collaborer** : l'objectif d'une bonne collaboration est de créer une « coalition du changement » avec ceux qui sont prêts à réfléchir sur la façon d'atteindre les objectifs de transformation. Cela suppose l'organisation d'ateliers pour rassembler les informations et examiner soigneusement les propositions, ainsi que la diffusion de documents pertinents pour solliciter la contribution des parties-prenantes.

1.4 Activités de la mission

Les activités suivantes ont été menées pour intégrer les éléments méthodologiques fondamentaux ci-dessus :

- Avant la mission, tous les documents disponibles sur le site Internet du Centre du patrimoine mondial ont été examinés dans le but d'élaborer une version préliminaire du **modèle du Système du patrimoine mondial**. Ce modèle décrit tous les processus opérationnels du patrimoine mondial et les principaux résultats, en termes d'extrants et d'effets directs.
- Pendant la première semaine, la méthodologie des processus opérationnels a été présentée à la direction générale du Centre. L'objectif de la première semaine était de présenter, valider et enrichir le modèle de Système du patrimoine mondial qui doit devenir la référence (l'« éléphant » de notre parabole hindoue) pour la transformation des activités. Les consultants ont organisé des réunions avec chacune des unités pour leur expliquer le modèle préliminaire et solliciter leurs commentaires. Après chaque réunion, le modèle a été révisé et

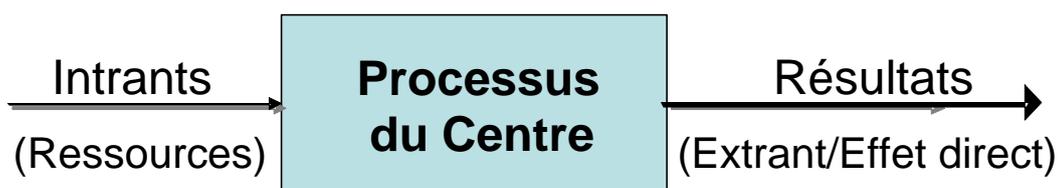
présenté à l'unité suivante. La priorité de la semaine était de décrire tous les processus opérationnels (*ce qui* doit être fait pour atteindre les objectifs de la Convention) et *quels* résultats sont attendus.

- Une deuxième réunion a été organisée avec des représentants de chaque unité au cours de la deuxième semaine. À l'aide du modèle élaboré pendant la première semaine, les rôles et les responsabilités (*qui*) ont été décrits, de même que les problèmes et difficultés rencontrés dans le cadre de chaque processus opérationnel pour produire les résultats attendus. La priorité de la deuxième semaine était de comprendre *comment* le Centre est actuellement organisé pour produire les résultats attendus et quelles sont les principales difficultés rencontrées.
- Pendant la troisième et dernière semaine, nous avons évalué le décalage entre ce que le Centre a l'intention de faire et ce qu'il produit réellement, compte tenu de son organisation et de ses ressources actuelles. Nous avons identifié les domaines où le Centre doit clarifier les attentes compte tenu de ses moyens actuels, revoir les rôles et responsabilités des principales parties prenantes dans un contexte de GAR et définir des limites claires de responsabilité, afin d'être en mesure d'appliquer la GAR.
- Le modèle final et les conclusions ont été présentés à la direction générale. Une présentation similaire sera effectuée pour les autres parties prenantes afin de développer progressivement une « coalition du changement ».

Le modèle de Système du patrimoine mondial élaboré pour évaluer la situation « actuelle », objet de ce rapport, servira également à identifier les cibles futures voulues, à élaborer des plans stratégiques et opérationnels, à concevoir la structure organisationnelle optimale, à attribuer la responsabilité des résultats, à élaborer des descriptions de postes et à revoir le système d'évaluation des performances.

2. Le Système du patrimoine mondial

L'administration de la Convention du patrimoine mondial et tous les organes associés (le Comité, le Centre et les organisations consultatives) est un système ouvert : un mécanisme de type *intrants-processus-extrants*. Les systèmes ouverts ont des buts et objectifs qui constituent leur raison d'être. Ces buts doivent être en accord avec les buts et les besoins de l'environnement. Les buts de l'organisation se refléteront dans ses extrants. Si l'environnement ne veut pas de ces extrants, l'organisation cessera d'exister. Le feedback est l'information fournie en retour par l'environnement sur la performance du système. Il ne suffit pas de mesurer les extrants par rapport aux cibles prévues. La survie du système dépend également de la pertinence ou non des cibles. Dans cette étude, les résultats seront composés des extrants et des cibles ou effets directs.



Le Système du patrimoine mondial comprend de nombreux processus opérationnels qui convertissent des ressources en résultats (extrants, effets directs) et sollicite un feedback pour permettre à l'ensemble du système de fonctionner efficacement.

2.1 Les processus opérationnels du Système du patrimoine mondial

Un processus opérationnel est un ensemble structuré et mesuré d'activités destinées à produire un effet direct spécifique pour une partie prenante donnée. Chaque processus opérationnel est directement lié à la mission de l'organisation ou, dans le cas présent, à la Convention du patrimoine mondial, et sert à créer un fil continu entre les ressources et les résultats. Il y a de nombreux processus opérationnels dans une organisation donnée. Chacun représente un groupe d'activités organisées autour d'un « thème ». Par exemple, il y a un processus opérationnel qui réunit toutes les activités qui s'occupent de l'« état des sites ». Cet ensemble d'activités comprend :

- toutes les activités pour évaluer l'état des sites (suivi périodique et réactif) ;
- toutes les activités pour rendre compte de l'état des sites (rapports sur l'état de conservation) ;
- toutes les activités pour recommander des interventions sur les sites.

De nombreuses ressources (financières, humaines et matérielles) participent à la détermination de l'état des sites (c'est-à-dire le résultat attendu).

Les processus opérationnels ont été identifiés à partir de documents clés comme la Convention et les Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention. Ils ont été identifiés sans référence à la personne, l'unité ou l'organisation chargée de mener les activités. Le processus relatif au « thème » de la Liste du patrimoine mondial englobe par conséquent toutes les activités nécessaires pour inscrire un site sur la Liste. Elles sont menées par (a) le Centre qui apporte son aide aux États parties pour préparer le dossier de proposition d'inscription ; (b) les organisations consultatives qui évaluent la VUE et produisent les rapports d'évaluation ; (c) le Comité qui effectue l'évaluation finale et prend la décision d'inscrire le site.

Les activités menées au niveau des États parties sont considérées comme hors du champ d'application du modèle. Les « résultats » produits par les États parties sont intégrés dans le modèle en tant qu'« intrants » des processus opérationnels du Système du patrimoine mondial : le modèle ne contiendra pas les activités nécessaires pour produire un rapport périodique, mais il inclura une activité pour analyser les rapports périodiques reçus.

Les tableaux qui suivent indiquent les processus opérationnels nécessaires pour mettre en œuvre la Convention. Chaque processus produit en ensemble d'extraits et contribue à un effet direct : les effets qui sont documentés (c'est-à-dire qui découlent d'énoncés de la Convention, des rapports statutaires ou autres documents concernant le patrimoine mondial) doivent être liés à la finalité ultime de la Convention. Les extraits indiqués sont des documents produits par le Centre, le Comité et/ou les organisations consultatives.

L'ensemble des processus opérationnels constitue le modèle de référence du Système du patrimoine mondial : il réunit toutes les activités menées et les résultats produits pour atteindre les objectifs de la Convention. On trouvera un modèle détaillé en Annexe 1 ; il indique un plus grand nombre d'activités, les principaux extraits et les indicateurs potentiels.

Si la liste des activités qui composent chaque processus n'a pas besoin d'être exhaustive, elle doit être suffisamment détaillée pour identifier tous les résultats clés à produire. La nature, la qualité et la quantité d'un ensemble d'extraits doivent contribuer à l'obtention d'un effet direct.

Une étape fondamentale de l'introduction de la gestion axée sur les résultats est l'énoncé des résultats attendus qui sert à finaliser, valider et approuver le modèle de Système du patrimoine mondial fourni. Pendant la mission, un modèle préliminaire a été élaboré pour lancer le processus de planification et orienter les discussions. Le développement itératif du modèle est toujours en cours. Ce diagnostic de GAR utilise la dernière version du modèle et se concentre en priorité sur les effets (proposés) afin de maintenir les discussions et les observations à un niveau stratégique.

2.2 Processus de gestion du Système du patrimoine mondial

Le modèle classe les processus selon trois catégories :

- les processus de gestion, liés aux instruments de gouvernance du Système, dénommés éléments moteurs ;
- les processus fondamentaux, liés à la compétence principale du Système du patrimoine mondial ;
- les processus d'appui, liés aux ressources du Système du patrimoine mondial, généralement appelés facilitateurs.

Les processus de gestion comprennent toutes les activités requises pour fournir le cadre réglementaire et les plans stratégiques et opérationnels, et pour que la structure organisationnelle reste en phase avec les stratégies.

Tableau 1 : Processus de gestion du Système du patrimoine mondial

Processus	Effet direct
<p>Instruments de gouvernance du patrimoine mondial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un cadre juridique de pouvoirs, obligations et fonctions qui reflètent les objectifs et donnent les moyens de les atteindre • Mettre en place une structure organisationnelle (fondement de la GAR) • Préparer/suivre les plans du Système du patrimoine mondial • Contrôler leur respect • Produire des rapports sur les plans 	<ul style="list-style-type: none"> • Une vision claire et commune de ce que le Système du patrimoine mondial doit faire

2.3 Processus de base du Système du patrimoine mondial

Les processus de base regroupent les activités qui sont directement liées à la mission de l'organisation et qui lui sont propres. Dans le cas présent, les processus de base sont liés à la Convention du patrimoine mondial.

Tableau 2 : Processus de base du Système du patrimoine mondial

Processus	Effet direct
<p>Convention du patrimoine mondial et États parties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la ratification de la Convention • Tenir à jour la liste des États parties • Tenir à jour le Règlement • Informer les États parties • Organiser l'Assemblée générale des États parties 	<ul style="list-style-type: none"> • La Convention est signée par tous les États parties • Les États parties souscrivent pleinement à la mise en œuvre de la Convention
<p>Comité du patrimoine mondial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser les réunions du Comité • Organiser les élections des membres du Comité • Tenir à jour la liste des membres du Comité • Informer les membres du Comité • Préparer les documents de travail du Comité • Préparer les rapports du Comité • Assurer le suivi des décisions du Comité 	<ul style="list-style-type: none"> • Les décisions stratégiques sont prises en connaissance de cause et garantissent une direction rigoureuse des activités

Processus	Effet direct
<p>Fonds du patrimoine mondial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recevoir les contributions des États parties • Fournir une assistance technique pour demander des fonds au titre de l'assistance internationale • Octroyer l'assistance internationale • Évaluer l'octroi de l'assistance internationale • Produire des rapports sur l'assistance internationale 	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanisme de financement durable pour les sites du patrimoine mondial • Affectation rationnelle des ressources du Fonds du patrimoine mondial
<p>Partenaires du patrimoine mondial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les partenaires potentiels (organismes publics, privés et autres programmes des Nations Unies) • Négocier/élaborer les accords de partenariat (scientifiques, financiers, opérationnels) • Produire des rapports sur les partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation de ressources durables pour la conservation des sites du patrimoine mondial • Sensibilisation, participation et soutien du public au patrimoine mondial
<p>Emblème du patrimoine mondial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produire/tenir à jour les principes et orientations devant guider son utilisation • Fournir des informations, former, promouvoir son utilisation • Autoriser son utilisation • Produire un rapport annuel sur les usages autorisés de l'emblème 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation convenable de l'emblème du patrimoine mondial
<p>Liste des biens du patrimoine mondial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aider les États parties à établir leurs listes indicatives de sites • Les aider à préparer des dossiers de proposition d'inscription • Vérifier que les dossiers de proposition d'inscription sont complets • Enregistrer les propositions d'inscription • Évaluer la valeur universelle exceptionnelle • Approuver les propositions d'inscription • Mettre à jour la Liste des biens du patrimoine mondial (ajouter/retirer des sites de la liste) • Rendre compte de l'avancement de la Stratégie globale 	<ul style="list-style-type: none"> • Une Liste du patrimoine mondial représentative, équilibrée et crédible
<p>État de conservation des sites</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser/exécuter le suivi réactif • Apporter une aide pour/examiner les 	<ul style="list-style-type: none"> • Etat des biens exact du patrimoine mondial

Processus	Effet direct
rapports périodiques <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les menaces qui pèsent sur les sites • Inscrire les sites sur la Liste du patrimoine mondial en péril • Produire des rapports sur l'état de conservation 	
Gestion des sites (conservation/mise en valeur) <ul style="list-style-type: none"> • Préparer des plans d'action régionaux • Fournir une assistance technique pour préparer les plans de gestion des sites • Identifier les possibilités de conservation • Préparer les propositions de projets • Trouver des fonds • Organiser les projets • Mettre en œuvre les projets • Produire des rapports sur les projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservation et gestion efficaces des biens du patrimoine mondial • Efficacité de l'assistance internationale
Capacité des États parties <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer/mettre en œuvre du matériel, des activités et programmes pédagogiques • Faire des recommandations pour les initiatives et stratégies futures de formation • Produire des rapports sur les plans et stratégies 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité des institutions nationales/régionales de protéger et gérer les biens du patrimoine mondial
Connaissances de base sur le patrimoine mondial (recherche) <ul style="list-style-type: none"> • Prévoir les recherches sur les domaines de connaissance • Mener à bien des programmes/études thématiques • Diffuser les résultats des recherches 	<ul style="list-style-type: none"> • Protection efficace des biens du patrimoine mondial • Conservation efficace des biens du patrimoine mondial
Promouvoir/défendre le concept de patrimoine mondial <ul style="list-style-type: none"> • Préparer/mettre en œuvre des projets de promotion • Produire des périodiques, publications, du matériel d'information • Préparer de la documentation pour les médias 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation et mobilisation du public en faveur de la Convention, du concept de patrimoine mondial et de la Liste du patrimoine mondial

2.4 Processus d'appui du Centre du patrimoine mondial

Les processus d'appui regroupent les activités liées à la gestion des ressources utilisées par l'organisation ; cet ensemble de processus est commun à toutes les organisations.

Tableau 3 : Processus d'appui du Centre du patrimoine mondial

Ressources humaines du Centre du patrimoine mondial	<ul style="list-style-type: none"> • Un personnel productif, stable, capable de s'adapter et dont la conduite est guidée par des principes
Finances du Centre du patrimoine mondial	<ul style="list-style-type: none"> • Une gestion financière saine, soucieuse d'intégrité et de transparence
Matériel et équipements du Centre du patrimoine mondial	<ul style="list-style-type: none"> • Un lieu de travail correct, sain et sûr qui favorise l'épanouissement
Locaux du Centre du patrimoine mondial	<ul style="list-style-type: none"> • Un lieu de travail correct, sain et sûr qui favorise l'épanouissement
Systèmes d'information du Centre du patrimoine mondial	<ul style="list-style-type: none"> • Des décisions prises en connaissance de cause qui garantissent une direction rigoureuse des activités • Des conseils techniques qui ont l'impact voulu
Informations/connaissances sur le patrimoine mondial <ul style="list-style-type: none"> • Produire/mettre à jour la stratégie de gestion des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> • Mémoire institutionnelle

3. Cadre de la GAR

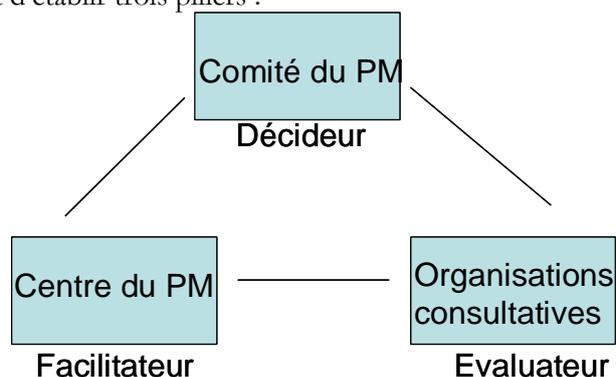
3.1 Nécessité de définir les résultats attendus

La Convention du patrimoine mondial stipule que : « *Il est institué un Comité intergouvernemental de la protection du patrimoine culturel et naturel de valeur universelle exceptionnelle dénommé "Comité du patrimoine mondial" »* ». Ce Comité prend toutes les décisions qui concernent la protection et la conservation du patrimoine mondial.

Elle indique également² que l'ICOMOS et l'UICN sont chargés d'« *évaluer les biens proposés pour inscription sur la Liste du patrimoine mondial et présenter des rapports d'évaluation au Comité* ». Les organisations consultatives ont un rôle d'experts.

L'article 14 stipule : « *Le Comité du patrimoine mondial est assisté par un secrétariat nommé par le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. Le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, [...] prépare la documentation du Comité, l'ordre du jour de ses réunions et assure l'exécution de ses décisions* ». Le Secrétariat a un rôle de facilitation.

L'intention de la Convention était d'établir trois piliers :



² NdT : ce n'est pas la Convention mais les Orientations qui stipulent cela...

Comme indiqué sur le site Internet de l'UNESCO et décrit dans le modèle de Système du patrimoine mondial en Annexe 1, le rôle du Centre a évolué : il exécute des tâches qui vont au-delà de la fonction de facilitateur ou de secrétariat : « *le Centre du patrimoine mondial coordonne au sein de l'UNESCO les activités relatives au patrimoine mondial. Assurant la gestion au jour le jour de la Convention, il organise les sessions annuelles du Comité du patrimoine mondial et de son Bureau, conseille les États parties sur la préparation des propositions d'inscription, organise sur demande l'assistance internationale du Fonds du patrimoine mondial, coordonne le processus de production de rapports sur l'état des sites et les actions urgentes qui s'imposent quand un site est menacé. Le Centre organise aussi des séminaires et ateliers techniques, tient à jour la Liste du patrimoine mondial, élabore du matériel pédagogique pour sensibiliser les jeunes à la protection du patrimoine, et informe le public des questions relatives au patrimoine mondial* ». Le Centre joue un rôle plus actif dans le domaine de la protection et de la conservation qu'il n'avait été envisagé au départ.

De plus, quand le Centre a été créé en 1992, il y avait environ 200 sites sur la Liste du patrimoine mondial. Il y a actuellement 812 inscrits et 1 326 sites supplémentaires sur les listes indicatives. Or, les ressources mises à la disposition du Centre ne sont pas proportionnelles aux sollicitations dont il est l'objet.

Recommandation 1: Définir les résultats attendus ; revoir et se mettre d'accord sur le modèle de Système du patrimoine mondial.

La toute première chose à faire, pour établir un cadre de GAR, est de définir les résultats attendus (extrants et effets directs) afin de donner à toutes les parties prenantes une vision claire et commune des principales responsabilités du Centre.

Le modèle de Système du patrimoine mondial proposé comprend les résultats produits par le Centre, le Comité et les organisations consultatives ; il est fourni pour faciliter la définition d'une vision commune. Les responsabilités spécifiques du Centre pourront être déterminées quand le modèle aura été finalisé et approuvé.

Lors de l'analyse des résultats attendus, il faut veiller à mettre en balance les attentes et les ressources disponibles. Il faut que les ressources nécessaires soient disponibles pour que le Centre puisse de façon réaliste répondre aux attentes. Il faut, par exemple, analyser les options suivantes :

- le Système du patrimoine mondial (le Comité, le Centre et les organisations consultatives) produiront moins de résultats : certaines des responsabilités actuelles du Centre seront transférées à d'autres parties prenantes ou organisations ;
- les résultats produits diminueront en ampleur : le Centre adopte un rôle de conseil ou de supervision et n'intervient sur le terrain qu'au niveau stratégique ;
- les ressources disponibles sont augmentées directement ou indirectement (grâce aux partenaires) :
 - Finances : augmenter le budget ordinaire ou les fonds extrabudgétaires
 - Ressources humaines
 - Temps

Dans la méthodologie de GAR, les objectifs stratégiques actuellement énoncés représentent un effet direct souhaité ; chaque effet direct doit être associé à des indicateurs et à des cibles spécifiques comme illustré dans le tableau suivant :

	Effet direct (objectif stratégique)	Indicateur	Cible spécifique (SMART)
C1	Crédibilité de la Liste du patrimoine mondial	Catégorie de sites	Pourcentage de sites culturels, naturels et mixtes D'ici l'année 20XX

Chaque cible doit satisfaire les critères de SMART (Spécifique, Mesurable, Réalisable, Pertinent et Opportun). Le caractère réalisable dépend des ressources disponibles ; par conséquent, une cible ne peut être fixée de façon réaliste sans évaluation préalable de son caractère réalisable. Pour évaluer les ressources nécessaires pour obtenir un effet direct donné, chaque effet doit être associé à au moins un processus ; inversement, chaque processus qui produit des extrants et utilise des ressources doit être associé à au moins un effet direct.

Le modèle de Système du patrimoine mondial est l'outil proposé pour dresser un tableau complet de ce qui est souhaité et pour le replacer dans le contexte des activités du Centre. Les processus opérationnels et les effets directs doivent être validés, les indicateurs choisis et les cibles correspondantes fixées, puis le tout doit être soumis au Comité pour approbation.

3.2 Responsabilité des résultats

Outre l'observation ci-dessus, il est un principe fondamental qui sous-tend la mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats : la notion de responsabilité des résultats.

Une unité ou une personne peut être considérée comme responsable des résultats si, et seulement si, on lui a délégué les pouvoirs sur les ressources nécessaires pour produire les résultats. Trois concepts interdépendants doivent être définis et mis en balance :

- **Attributions:** ensemble d'extrants à produire et activités associées.
- **Responsabilités:** ensemble d'extrants qui serviront à évaluer la performance.
- **Pouvoirs :** ensemble des décisions associées à la production des extrants.

Actuellement, le Centre apporte une contribution limitée au processus décisionnel lié aux résultats attendus. Le Centre doit être associé à l'élaboration du modèle de Système du patrimoine mondial pour aider à déterminer dans quelle mesure les résultats attendus peuvent être atteints et s'approprier les résultats qu'il sera responsable de produire ou auxquels il est censé apporter sa contribution.

Recommandation 2 : élaborer un accord de performance avec le Centre.

Un accord de performance est un instrument qui sert à définir clairement les attentes respectives de tous les protagonistes concernés ; à discuter et documenter les hypothèses et les niveaux de tolérance des risques ; à négocier et déléguer les pouvoirs nécessaires. L'élaboration d'un accord de ce type exige des discussions franches entre les protagonistes (le Comité, le Centre, les organisations consultatives et l'UNESCO), dote le Centre de moyens d'agir et offre l'occasion de discuter des stratégies de gestion des risques.

3.3 Rôles et responsabilités dans le cadre de la GAR

La relation entre les décideurs et les exécutants est différente dans un environnement de GAR. En fait, c'est toute l'approche de gestion qui est différente. Dans un environnement de gestion traditionnel, l'accent est mis sur l'attribution de tâches spécifiques aux exécutants, avec peu, voire pas de délégation de pouvoirs ; cela crée une situation dans laquelle l'exécutant doit fréquemment faire appel à son chef quand des décisions doivent être prises et cela introduit dans le processus un

contrôle au sens propre du terme et une direction pas à pas. L'exécutant a une vision limitée des tâches et de leur contexte, et peu de responsabilités. Le chef consacre la majeure partie de son temps et de ses efforts à veiller à ce que les ressources disponibles soient utilisées conformément aux règles et politiques en vigueur, en prêtant une attention limitée au résultat global. L'hypothèse sous-jacente de ce modèle est que les subalternes ne sont pas suffisamment capables, dignes de confiance ou mûrs pour qu'on leur donne toutes les informations ou une certaine marge de liberté.

Dans un environnement de GAR, le rôle du chef est de donner des impulsions et de faciliter, plutôt que de contrôler : il définit ou négocie les résultats souhaités avec la direction générale ; il explique et négocie les résultats souhaités avec les subalternes ; il se procure ou facilite l'acquisition des ressources nécessaires ; il explique les règles et les politiques pour que l'exécutant puisse les appliquer ; il supervise la production des résultats pour en rendre compte à la direction générale. Le chef fait partie d'une équipe et la relation est horizontale plutôt que hiérarchique. Les processus de négociation et de facilitation sont les ingrédients nécessaires pour accroître la responsabilisation. Dès que le chef prend le contrôle et intervient dans le processus d'exécution, il prive en fait l'exécutant de toute responsabilité. Les hypothèses qui sous-tendent la GAR sont que les subalternes sont des spécialistes dans leur domaine (le chef doit recruter du personnel compétent) et qu'ils sont par conséquent capables ; qu'ils sont dignes de confiance avec des garanties raisonnables (le chef doit recruter des personnes intègres) ; et qu'ils sont suffisamment mûrs pour assumer pleinement la responsabilité de leurs extrants. S'ils ont la maturité nécessaire pour produire, ils ont également la maturité nécessaire pour assumer les conséquences de la non-exécution de ce qui a été convenu.

Recommandation 3: Adapter les rôles et les responsabilités du Comité, du Centre et de l'UNESCO à un cadre de GAR.

Sans rien perdre des pouvoirs de décisions qui lui ont été confiés par la Convention, le Comité devrait concentrer ses activités non plus sur le contrôle mais sur une gouvernance efficace, et son rôle devrait être distinct de celui du personnel du Centre. Dans ce contexte, le Comité devrait s'assurer que la direction du Centre a une motivation claire, s'emploie à produire des effets directs, prend des risques en toute connaissance de cause, maintient une communication suffisamment ouverte, ainsi que les ressources et systèmes de suivi nécessaires. Le Comité, quant à lui, participerait à la mission et à la vision du Centre ; définirait les effets directs souhaités (avec des cibles spécifiques) ; approuverait les stratégies proposées ; s'assurerait que les ressources correspondantes sont disponibles ; et définirait les règles et les politiques. Il devrait s'abstenir de prendre part aux décisions opérationnelles.

L'UNESCO fournit des ressources au Centre. Le Centre devrait (avec le soutien du Comité) négocier avec l'UNESCO les ressources nécessaires pour produire les résultats attendus, assorties des pouvoirs correspondants. L'UNESCO devrait s'assurer que des garde-fous et contrôles adéquats sont en place, conformément à sa stratégie de gestion des risques. Elle devrait travailler en liaison étroite avec le Centre pour expérimenter un mode de gestion axé sur les résultats plutôt que sur le contrôle. Les enseignements tirés de cette expérience pilote pourraient être appliqués aux autres secteurs de l'UNESCO.

3.4 Des décisions prises en connaissance de cause

Lors de ses sessions annuelles, le Comité est confronté à des ordres du jour très chargés, de longues journées de travail et un temps limité à consacrer à chaque sujet. Il est extrêmement difficile pour les membres du Comité de ne pas se laisser dépasser par toutes les questions qui leur sont soumises. De même, il n'y a pas beaucoup de temps pour les débats par ailleurs indispensables.

A l'origine, le Comité devait être composé d'experts spécialistes du patrimoine culturel et naturel. Il est en fait devenu un lieu de débat qui s'est peu à peu éloigné des questions purement techniques pour s'intéresser à des aspects plus politiques. Mais ces discussions techniques doivent continuer à avoir lieu. De plus, le Centre peut avoir besoin de consulter les États parties et de demander des conseils sur certains points clés tout au long de l'année.

Recommandation 4: Envisager la création de sous-comités pour examiner certaines questions et formuler des recommandations à l'intention du Comité.

Des sous-comités pourraient être créés pour traiter certaines questions entre les réunions programmées du Comité et formuler des recommandations à l'intention du Comité, afin d'alléger l'ordre du jour des réunions programmées. Cela laisserait plus de temps lors des réunions pour les questions de gouvernance. Les sous-comités seraient composés de représentants des États parties intéressés par des thèmes particuliers. Les sous-comités proposés sont les suivants :

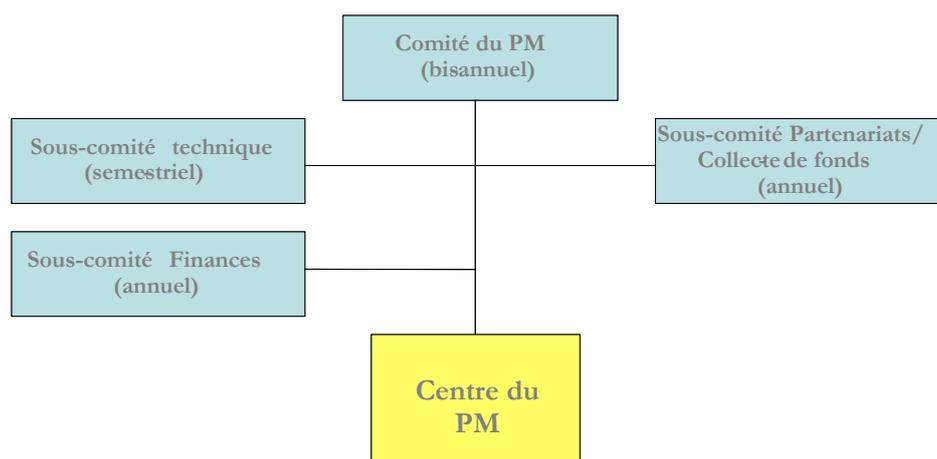
Un sous-comité technique pour débattre des questions concernant l'état de conservation des biens du patrimoine mondial.

Un sous-comité chargé des finances pour examiner les états financiers, l'affectation des fonds.

Un sous-comité chargé des partenariats ou de la collecte de fonds pour discuter des critères à remplir et débattre de la recevabilité des candidatures, étudier les accords de partenariats et analyser les stratégies de collecte de fonds.

La fréquence des réunions pourrait varier d'un sous-comité à l'autre. Il faudrait veiller à programmer les réunions de façon à ce qu'elles ne se fassent pas concurrence et ainsi ne retardent pas le travail prévu.

Figure 3 : Sous-comités possibles



Cette question a été soulevée à plusieurs reprises dans le passé.³

4. Processus de base

Les deux sections qui suivent présentent des remarques sur la plupart des processus, du point de vue de la GAR. Dans la mesure où la mission n'était pas d'effectuer un audit opérationnel, le « diagnostic » ne couvre pas tous les aspects des activités et ne vise pas à commenter les performances actuelles, mais plutôt à attirer l'attention sur les éléments qui créent les conditions requises pour la gestion des résultats.

4.1 Processus : Le Fonds du patrimoine mondial

Effet direct : un mécanisme de financement durable pour les biens du patrimoine mondial

³ WHC-2000/CONF.204/INF.7, WHC-2000/CONF.204/5, WHC-2000/CONF.204/21, WHC-04/7.COM17, WHC-05/29.COM/18

Le Système du patrimoine mondial a pratiquement obtenu le résultat souhaité que tous les pays deviennent signataires de la Convention. Cela signifie que le plafond des contributions des États parties a été atteint (en l'état actuel des règles). Or, des sites continuent à être proposés pour inscription et les ressources du Système du patrimoine mondial sont de plus en plus sollicitées. Il est recommandé que la base de calcul des contributions soit revue, avec possibilité de l'associer aux sites et non seulement au pays. La politique relative aux contributions des États parties est une décision stratégique qui doit être approuvée par l'Assemblée générale des États parties.

De nombreuses observations ont été faites sur l'utilisation du Fonds du patrimoine mondial pour l'assistance internationale et sur la question de savoir si les avantages du Fonds étaient suffisamment exploités⁴. Il s'agit d'un fonds relativement modeste (comparé aux ressources extrabudgétaires) qui doit par conséquent être géré de façon stratégique.

La stratégie initiale d'utilisation du Fonds du patrimoine mondial comme capital d'amorçage doit être revue et/ou appliquée avec des instruments de contrôle adéquats, si l'on veut parvenir à une *Affectation efficace du Fonds du patrimoine mondial* en tant qu'effet direct. Il faudra définir des indicateurs d'efficacité et proposer des cibles spécifiques qui seront convenus d'un commun accord et approuvés par le Comité.

4.2 Processus : Les partenaires du patrimoine mondial

*Effets directs : Mobiliser des ressources durables pour la conservation des biens du patrimoine mondial ;
Sensibilisation, participation et soutien accru du public au patrimoine mondial*

Le Centre doit travailler en liaison étroite avec l'Unité de l'Unesco spécialement chargée des partenariats (ERC/CFS/MLT) au sein du Secteur des Relations extérieures et de la Coopération. Les catégories de partenaires sont nombreuses et il faudra élaborer une stratégie pour chacune d'entre elles :

- États parties
- Société civile
- Organisations consultatives

Pour les États parties, plusieurs années se sont écoulées depuis la création du Centre et les enseignements tirés pourraient servir de base à une stratégie qui tienne compte des difficultés liées aux propositions d'inscription des sites du patrimoine mondial, puis à leur protection. Des accords explicites avec les États parties pourraient être conclus selon les besoins.

Pour les partenaires de la société civile, comme les organisations non gouvernementales, un équilibre doit être trouvé entre la nécessité de trouver des ressources pour la conservation et celle de protéger la réputation et la crédibilité de la Convention du patrimoine mondial. Cet équilibre ne devra toutefois pas empêcher le Centre de mobiliser suffisamment de ressources pour produire les résultats attendus ; sa réputation et sa crédibilité sont en jeu.

Il faudrait que des règles spécifiques concernant les conditions à remplir soient définies et approuvées par le Comité (dans le cadre de sa mission de gouvernance) puis utilisées par le Centre pour chercher des partenaires. Le processus qui consiste à nouer une relation avec un partenaire mobilise des ressources considérables (ressources humaines et temps) ; dans la mesure où les ressources du Centre sont limitées, il faudrait affiner les règles relatives aux conditions à remplir pour éviter de perdre du temps avec des partenaires qui ne rempliraient jamais ces conditions. De plus, une stratégie globale en matière de partenariats aiderait incontestablement à garantir au Comité que des aspects comme

⁴ WHC-05/29.COM/14B , Assistance internationale

L'équilibre ou la représentation (c'est-à-dire suffisamment de partenaires de différents États parties) sont également pris en compte par le Centre pour mettre en place des partenariats.

Les organisations consultatives sont également des partenaires ; dans la Convention, c'est à elles qu'est confiée la responsabilité d'évaluer la valeur universelle exceptionnelle (VUE) des biens. Mais, en raison de leurs compétences et connaissances en matière de patrimoine mondial, le Centre leur confie souvent en plus des activités de suivi et de renforcement des capacités.

Il faudrait produire des accords types de partenariat spécialement pour le patrimoine mondial, conclure des accords explicites avec tous les partenaires (extrant de ce processus) et en rendre compte au Comité.

4.3 Processus : La Convention du patrimoine mondial et les États parties

Effet direct : les États parties souscrivent pleinement à la mise en œuvre la Convention

Le Système du patrimoine mondial s'est principalement attaché à promouvoir la ratification de la Convention et son soutien ; il a pratiquement obtenu l'effet direct voulu. Il doit maintenant se concentrer sur un deuxième effet qui est d'obtenir l'engagement de tous les signataires de protéger efficacement des sites inscrits. Il convient de noter que les effets peuvent évoluer au fil du temps, comme c'est le cas de ce processus, ou que leurs indicateurs peuvent changer. L'identification d'un effet, de ses indicateurs et de ses cibles s'inscrit dans une réflexion stratégique visant à produire un instrument majeur de gouvernance : le Plan stratégique du Système du patrimoine mondial. Les plans stratégiques ont un horizon à 3 – 5 ans et sont actualisés tous les ans. C'est à l'occasion de ces mises à jour que des effets sont ajoutés ou supprimés, des indicateurs modifiés ou des cibles ajustées.

Il faudrait déterminer l'engagement qui est attendu des États parties et élaborer une stratégie pour l'obtenir. Il faut veiller à identifier des indicateurs et cibles « réalisables » et à définir clairement le rôle du Centre (extrants exigés et indicateurs correspondants). Dans ce processus spécifique, étant donné que les États parties sont souverains dans leur pays, le Centre ne peut qu'influencer et encourager le processus, par exemple l'adoption d'une législation de protection du patrimoine (si c'est l'indicateur choisi). Le rôle du Centre doit être clairement défini (dans l'accord de performance) et ses performances évaluées en termes d'efforts déployés par le Centre pour influencer le processus. Même si tous les extrants attendus ont été produits, les cibles peuvent ne pas avoir été atteintes ; cela peut vouloir dire qu'il faut revoir la stratégie. Le Comité doit être responsable du sérieux des stratégies approuvées.

4.4 Processus : Les biens du patrimoine mondial

Effet direct : une Liste du patrimoine mondial représentative (équilibrée et crédible)

Deux forces opposées sont ici en jeu : la crédibilité de la Liste du patrimoine mondial et la crédibilité du Comité et de son Secrétariat. Cesser (ou ralentir) l'inscription de sites peut remettre en question le caractère représentatif de la Liste. Mais, si les propositions d'inscription continuent au rythme actuel, c'est la crédibilité du Comité et de son Secrétariat qui est en jeu, plus précisément sa capacité de soutenir les États parties dans leurs efforts de protection et de conservation. A partir du moment où un site est identifié sur une liste indicative, des attentes naissent à l'égard du Centre. Dès qu'un site est inscrit, les demandes d'assistance (à tous les niveaux, notamment aide financière, expertise et conseil) commencent à affluer. Si les attentes se multiplient mais ne sont que partiellement satisfaites, voire pas satisfaites du tout (à cause des ressources limitées), la crédibilité du Centre devient un problème.

Pour trouver l'équilibre entre les résultats attendus et les ressources disponibles, il est proposé d'ajouter des étapes au processus de proposition d'inscription qui consisteraient à évaluer la « gérabilité » du site. Après l'évaluation de la VUE par les organisations consultatives, le Centre évaluerait le site par rapport à d'autres critères qui permettraient de clarifier les attentes du Centre et de l'État partie par rapport au site. Cela permettrait également au Centre de réserver suffisamment de

ressources aux sites nouvellement inscrits et d'informer les autres États parties de ce qui reste comme ressources pour les aider.

Ces étapes supplémentaires pour associer le Centre au processus de proposition d'inscription sont indispensables si l'on veut rendre le Centre responsable de ses résultats. Dans tous les cas, la clé pour atteindre les performances voulues est de négocier au départ les engagements respectifs (du Centre et des États parties) plutôt que de constater par la suite l'incapacité (de l'un ou l'autre protagoniste) de s'acquitter de sa tâche.

Les critères de géabilité devront également être utilisés pour les décisions de retrait de biens de la liste.

4.5 Processus : L'état de conservation des biens

Effet direct : Etat des biens exact du patrimoine mondial

Des études ont été effectuées pour déterminer dans quelle mesure la stratégie actuelle pour suivre l'état de conservation donne une image fidèle de la situation. Comme pour les autres processus, il faut revoir la stratégie, définir des indicateurs et, surtout, fixer des cibles réalistes. C'est d'autant plus important que plus l'exactitude voulue est grande, plus il faut mobiliser de ressources. Ceci doit être mis en balance avec l'augmentation considérable du nombre de sites (qui se poursuit). Il faut élaborer une stratégie permettant d'obtenir « certains » résultats qui satisferont tous les protagonistes compte tenu des ressources disponibles.

4.6 Processus : La gestion des sites (conservation et mise en valeur)

Effet direct : Conservation et gestion efficaces des biens du patrimoine mondial

Ce processus englobe toutes les activités de gestion des projets, au siège et sur le terrain. Il utilise les fonds collectés pour des interventions spécifiques ; les activités de collecte de fonds ont été incluses (dans le modèle) dans le processus « Partenaires ».

Comme c'est le cas avec le processus précédent, il s'agit d'un processus qui mobilise beaucoup de ressources ; compte tenu du grand nombre de sites inscrits, le Centre doit donc revoir sa participation à la gestion des sites. Il faut élaborer et appliquer une stratégie pour définir les types de projets qui doivent être placés sous la responsabilité du Centre (pilotes, stratégiques) et le degré d'implication du Centre dans un projet donné (conception du projet, financement du projet, suivi du projet). La stratégie doit définir clairement les rôles et responsabilités des protagonistes : l'UNESCO et ses Bureaux hors siège, le Centre, les États parties et les partenaires.

Cette stratégie devra être synchronisée avec la stratégie à l'égard des partenaires pour créer une synergie adéquate (là encore, en raison des ressources très limitées).

4.7 Processus : Les capacités des États parties

Effet direct : Capacité des institutions nationales/régionales de protéger et gérer les biens du patrimoine mondial

Les hautes compétences et le savoir-faire exceptionnel du personnel du Centre sont particulièrement indiqués pour le renforcement des capacités. Mais ce processus peut mobiliser beaucoup de ressources et avoir très peu d'impact s'il n'est pas utilisé de façon stratégique.

Toutes les activités de formation doivent avoir un effet multiplicateur clairement identifié et ne pas être menées, en règle générale, au profit d'un petit nombre de personnes sur un site spécifique. La stratégie doit être approuvée et appliquée avec rigueur car, bien que déjà convenues d'un commun accord, il y a encore des exemples d'activités de formation menées sur un seul site, sans effet multiplicateur mesurable.

4.8 Processus : Les connaissances sur le patrimoine mondial (Recherche)

Effet direct : Protection et conservation efficaces des biens du patrimoine mondial

Le Centre a entrepris, entre autres, la mise en œuvre de Programmes thématiques et la production d'études thématiques qui visent à guider et à favoriser la protection et la conservation des sites. Comme pour le renforcement des capacités, le Centre est particulièrement bien placé pour apporter une contribution majeure dans ce domaine. En tant qu'organe de l'UNESCO, c'est la plate-forme idéale pour encourager les activités de recherche et la production de publications.

Il faut élaborer une stratégie pour déterminer les sujets et le nombre de projets de recherche dans lesquels le Centre peut s'engager compte tenu de ses ressources. Sont particulièrement importants les projets de recherche susceptibles d'accroître la visibilité et la crédibilité du Centre.

4.9 Processus : Les instruments de gouvernance du patrimoine mondial

Effet direct : Une vision claire et commune de ce que le Système du patrimoine mondial doit faire

Recommandation 5: Élaborer un Plan stratégique du Système du patrimoine mondial découlant des plans stratégiques de tous les processus.

Il faut élaborer un instrument de gouvernance clé : le plan stratégique du Système du patrimoine mondial. La stratégie globale est l'intégration de toutes les stratégies relatives aux processus évoqués ci-avant. Comme pour l'établissement d'un budget, le processus d'élaboration d'un plan stratégique global donne des orientations aux responsables de processus ; chaque responsable de processus peut ensuite élaborer sa propre stratégie. Toutes les stratégies sont contrôlées et intégrées dans le plan global, en veillant à créer toutes les synergies potentielles entre les processus. Le résultat est un tableau cohérent de tous les résultats prévus, avec des cibles claires qui peuvent être ensuite traduites en plans opérationnels.

5. Processus d'appui : Les éléments facilitateurs

5.1 Processus : Les ressources humaines du Centre du patrimoine mondial

Effet direct : Ressources humaines stables, capables de produire les résultats voulus

Il y a deux aspects à considérer lors de la planification des ressources humaines : l'utilisation rationnelle des ressources et leur efficacité.

L'utilisation rationnelle des ressources concerne la quantité et la qualité des ressources. S'il y a trop de ressources pour le travail à effectuer, elles sont inutilement dispendieuses. Mais s'il n'y en a pas assez, cela aura des répercussions sur la capacité de produire les résultats escomptés (efficacité).

Il est de notoriété publique que le Centre ne dispose pas actuellement de ressources suffisantes pour produire les résultats que l'on attend de lui. De plus, le rapport actuel entre personnel permanent et personnel temporaire provoque une perte d'efficacité : au lieu de se concentrer sur la production de résultats, le personnel doit déployer des trésors d'inventivité pour trouver des ressources et les justifier, voire s'en sortir sans ces ressources. De plus, le statut temporaire des ressources provoque un renouvellement important du personnel qui mobilise encore plus les (rares) ressources existantes en les obligeant à gérer les arrivées et les départs, ainsi que l'intégration et la formation des nouveaux venus. Un taux de renouvellement important est aussi une cause de perte de mémoire institutionnelle.

Dans un contexte de GAR, un chef ne peut être responsable des résultats s'il n'a pas le contrôle des ressources disponibles. La quantité et le type de ressources doivent être déterminés par le processus de planification. La stratégie de chaque processus identifiera l'effet direct voulu, les indicateurs et les cibles. Les cibles détermineront les ressources requises ; en fait, comme nous l'avons déjà indiqué, les cibles doivent être mises en balance avec les ressources (humaines ou autres).

La quantité et la qualité des ressources ont des répercussions sur leur efficacité, de même que l'organisation des ressources, plus précisément la structure organisationnelle. Il est plus facile pour une personne de produire les résultats attendus si elle se concentre sur un ensemble d'extrants cohérents pour une partie prenante spécifique. Dans la mesure où les processus opérationnels intègrent les activités de façon cohérente, il est recommandé de mettre en place une structure organisationnelle où chaque unité se concentre sur ou est responsable de un ou plusieurs processus opérationnels. L'ensemble d'extrants associé à un processus opérationnel donné est la responsabilité d'un chef (responsable de processus) qui doit rendre compte de leur production. La production de chaque extrant est la responsabilité de son personnel.

Le rapport spécialistes/personnel administratif est un autre élément qui se répercute sur la performance globale. Le chef d'une unité donnée doit être investi des pouvoirs (délégués) nécessaires pour organiser l'unité en vue d'optimiser les performances. Compte tenu du coût plus élevé des spécialistes, le chef doit veiller à ce que la majeure partie du temps des experts soit consacrée à utiliser ses meilleures compétences. S'il n'y a pas suffisamment de personnel administratif, le spécialiste, ressource rare et plus onéreuse, perdra du temps sur des tâches administratives. L'organisation doit permettre à chaque membre du personnel d'utiliser la majeure partie de son temps ses compétences les plus élevées. C'est d'autant plus important, sur le plan stratégique, dans un environnement où les ressources sont rares.

Recommandation 6: Organiser le Centre autour de ses processus.

Toutes les activités d'un processus doivent être regroupées au sein d'une seule et unique unité et la mission de l'unité doit être décrite sur la base des processus opérationnels dont elle est responsable.

Des responsables de processus doivent être identifiés pour chaque processus et ils doivent être investis des pouvoirs nécessaires pour identifier les postes requis.

De plus, chaque description de poste doit être effectuée en termes de processus opérationnels et doit inclure :

- Attributions: activités et extrants à produire ;
- Responsabilités : les extrants par rapport auxquels la performance sera mesurée ;
- Pouvoirs délégués : le pouvoir d'exercer les responsabilités.

L'accord de performance entre le Centre, le Comité et l'UNESCO doit être ventilé en accords de performance pour chaque unité et en accord de performance pour chaque membre du personnel ou exécutant. Il faudra évaluer la charge de travail afin de déterminer le nombre de postes nécessaires pour atteindre les résultats visés.

Le tableau ci-après propose une répartition des processus entre les unités du Centre. Des critères supplémentaires (par ex. partie prenante/client, compétences, horizon de planification) ont été appliqués pour garantir une organisation du travail hautement rationnelle et efficace. Nous avons également indiqué quand les organisations consultatives apportent leur contribution et/ou participent au processus. Chaque fois que l'on fait référence au personnel du Centre, on entend le personnel permanent et surnuméraire.

Dans la mesure où le Centre fait partie de l'UNESCO (Secteur de la Culture), nous avons indiqué quand le processus opérationnel est fonctionnellement dépendant et doit être synchronisé avec d'autres unités de l'UNESCO. Cette répartition est indicative ; elle doit être analysée plus avant, enrichies d'informations supplémentaires, faire l'objet de discussions concernant certaines activités spécifiques, ajustée pour respecter les politiques, règles et règlements de l'UNESCO et enfin être approuvée.

Tableau 4 : Proposition de répartition des processus entre les unités du Centre

<i>Processus de gestion</i>	<i>Responsable du processus Unité du Centre</i>	<i>Exécutant</i>	<i>UNESCO</i>
Instruments de gouvernance du patrimoine mondial	Gouvernance	Personnel du Centre	BSP
<i>Processus de base</i>	<i>Responsable du processus</i>	<i>Exécutant</i>	<i>UNESCO</i>
Convention et États parties	Gouvernance	Personnel du Centre	
Comité du patrimoine mondial	Gouvernance	Personnel du Centre Organisations consultatives	
Fonds du patrimoine mondial	Administration	Personnel du Centre	
Partenaires du patrimoine mondial	Collecte de fonds	Personnel du Centre	ERC
Emblème du patrimoine mondial	Collecte de fonds	Personnel du Centre	ERC
Listes des biens du patrimoine mondial	Régions	Personnel du Centre Organisations consultatives	
État de conservation des sites	Régions	Personnel du Centre Organisations consultatives	Secteur de la Science
Gestion des sites (conservation/mise en valeur)	Régions	Personnel du Centre Organisations consultatives	Secteur de la Science
Capacité des États parties	Recherche & formation	Personnel du Centre Organisations consultatives	Bureaux hors siège
Connaissances de base sur le patrimoine mondial	Recherche & formation	Personnel du Centre	
Promouvoir/défendre le concept de patrimoine mondial	Communication	Personnel du Centre	BPI
<i>Processus d'appui</i>	<i>Responsable du processus</i>	<i>Exécutant</i>	<i>UNESCO</i>
Ressources humaines du Centre	Administration	Personnel du Centre	HRM
Finances du Centre	Administration	Personnel du Centre	BB
Systèmes d'information du Centre	Administration	Personnel du Centre	ADM/DIT
Informations/connaissances sur le patrimoine mondial	Administration	Personnel du Centre	ADM/DIT/ ARC
Matériel et équipements du Centre	Administration	Personnel du Centre	ADM/PRO
Locaux du Centre	Administration	Personnel du Centre	

5.2 Processus : Les finances du Centre du patrimoine mondial

Effet direct : Gestion financière saine, intégrité et transparence

Ce processus couvre la comptabilité et les états financiers relatifs aux mouvements du Fonds, qu'ils concernent le programme ordinaire ou les ressources extrabudgétaires : la source des fonds (le bailleur de fonds) détermine les règles de suivi et d'établissement des états financiers.

Dans un contexte de GAR, un responsable de processus ne peut être considéré comme responsable des résultats s'il n'a pas le contrôle des ressources disponibles : les fonds sont une ressource clé. Le montant dont a besoin chaque responsable de processus doit être déterminé par le processus de planification. La stratégie de chaque processus définira l'effet voulu, les indicateurs et les cibles. Les cibles détermineront les ressources nécessaires ; en fait, les cibles doivent être mises en balance avec les ressources (fonds et autres).

Chaque responsable de processus (chef d'unité) préparera un plan opérationnel (biennal, ventilé par mois) assorti d'un budget. Le chef d'unité exécutera le budget conformément aux prévisions et rendra compte à son supérieur des dépenses engagées et des extrants produits, en justifiant tout écart. Lors de l'établissement des états financiers, certaines hypothèses pourront être revues et utilisées pour ajuster le plan pour le reste de l'exercice biennal.

5.3 Processus : Les technologies de l'information du Centre du patrimoine mondial

Effet direct : Décisions prises en connaissance de cause et assurant une direction rigoureuse des activités

Ce processus concerne la gestion du matériel, des logiciels, des réseaux et applications du Centre. Les applications « maison » (comme SISTER, SAP) sont la responsabilité de l'unité ADM/DIT de l'UNESCO. L'essentiel du travail effectué au Centre porte sur l'entretien des équipements de bureau, la mise à jour du site Internet et la fonction d'assistance.

C'est par l'intermédiaire de ce processus que le système de mesure des performances du Centre sera mis en place.

5.4 Processus : Les informations concernant le patrimoine mondial

Effet direct : Mémoire institutionnelle

Tous les processus produisent des informations et des connaissances. La finalité première de ce processus est de garantir la conservation des informations afin qu'il n'y ait pas de perte de mémoire institutionnelle. L'un de ses principaux extrants est la politique/stratégie de gestion des connaissances qui doit couvrir ce qui suit :

- le type d'informations/connaissances qui constituent la mémoire institutionnelle (*quoi*)
- les métadonnées à conserver concernant les informations (par ex. l'auteur, la date de production, les révisions, les droits, etc.)
- le système de classification à employer
- le « contenant » des informations et connaissances, le support utilisé (tirage papier, version électronique), le nombre d'exemplaires conservés (*comment*)
- la localisation des informations/connaissances (*où*)
- la durée de conservation et les règles d'archivage (*combien de temps*)
- les règles d'accès/diffusion (*sécurité*)
- les règles de modification/mise à jour (*intégrité*)

6. Feuille de route de la GAR

Quatre projets ont été définis pour préparer le Centre à la GAR. Ils ne sont pas présentés par ordre chronologique et peuvent être menés de front. La durée totale estimée indiquée se base sur l'hypothèse d'une exécution séquentielle des projets.

Le premier projet proposé, le **Plan stratégique global du Système du patrimoine mondial**, pose les fondements de la GAR. Il définit les extrants et les effets directs de tous les processus opérationnels (finaliser et approuver le modèle préliminaire proposé) ; fournit une stratégie intégrée basée sur l'ensemble des stratégies des divers processus opérationnels ; et identifie des cibles réalisables. Ce projet permettra de repositionner le rôle du Centre dans le contexte actuel et de clarifier les rôles des partenaires et des États parties. Il encouragera aussi les discussions ouvertes et devrait aider à créer la « coalition du changement » qui ouvrira la voie à la GAR.

Le deuxième projet proposé, la **Responsabilité des résultats**, concerne essentiellement la structure interne du Centre. Il propose une organisation qui facilite l'orientation vers les résultats, qui crée une cohésion entre les unités en termes d'extrants, de parties prenantes et de compétences. Il prédispose à la philosophie de gestion de la GAR, fondée sur la confiance et l'ouverture. Il permet à tous ceux qui participent de mettre leurs plus hautes compétences au service du patrimoine mondial, ce qui se traduit par l'accroissement du nombre de résultats de qualité et par une plus grande satisfaction professionnelle. Il crée une structure où les responsables et les exécutants des processus peuvent suivre les résultats et en tirer des enseignements pour une amélioration continue des performances.

Le troisième projet proposé, le **Système de mesure des performances**, est de nature un peu plus technique. Utilisant les indicateurs définis au cours du projet de plan stratégique, il met en place l'ensemble des méthodes, procédures et systèmes nécessaires pour suivre, contrôler et rendre compte des performances.

Enfin, le dernier projet, la **Gouvernance du patrimoine mondial**, a pour objet de revoir la gouvernance actuelle. Il introduit une approche de gouvernance claire dans un environnement de GAR propice à une direction rigoureuse des activités et à des prises de décision en connaissance de cause. Il instaure des mécanismes pour explorer à fond les questions stratégiques, tout en mettant à contribution l'immense richesse de connaissances et de compétences des parties prenantes du patrimoine mondial.

Une fiche d'identification a été élaborée pour chaque projet (voir Annexe 2). Le tableau suivant indique le coût estimatif ainsi que la durée de chaque projet.

Tableau 5 : Feuille de route – Coût estimatif et durée

Projets	Budget (USD)	Durée
1. Plan stratégique global du Système du patrimoine mondial	126 688	13 semaines
2. Responsabilité des résultats	54 625	4 semaines
3. Système de mesure des performances	48 375	4 semaines
4. Gouvernance du patrimoine mondial	20 000	2 semaines
Total	249 688	23 semaines

Annexe 1 : Modèle de Système du patrimoine mondial

Processus – de base	Extrants	Indicateurs	Effets directs	Indicateurs
Convention du PM et États parties <ul style="list-style-type: none"> • Encourager l'adhésion à la Convention • Préparer la stratégie pour renforcer la volonté de mettre en œuvre la Convention • Réviser et adopter les Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention • Tenir à jour la liste des États parties • Tenir à jour le règlement • Informer les États parties (points focaux nationaux/délégations permanentes) • Organiser l'Assemblée générale des États parties • Obtenir communication des priorités stratégiques • Partager les informations et assurer la coordination avec les autres Conventions, programmes et organisations internationales ayant un lien avec le PM • Produire un rapport sur les adhésions/engagements 	<ul style="list-style-type: none"> •Orientations devant guider la mise en oeuvre de la Convention du patrimoine mondial •Liste des Etats parties et des points focaux •Règlement •Circulaires •Documents de l'Assemblée générale •Protocoles d'accord •Accords •Comités, groupes de travail •Groupes intersectoriels 	<ul style="list-style-type: none"> •Nombre de versions des Orientations publiées dans différentes langues •Délai pour obtenir l'approbation •Nombre d'amendements demandés •Date à laquelle la proposition d'inscription est soumise •Nombre de propositions d'inscription rejetées 	<ul style="list-style-type: none"> •La Convention est signée par tous les États •Les États parties s'emploient à mettre en œuvre la Convention 	<ul style="list-style-type: none"> •Nombre d'États qui ne l'ont pas encore ratifiée •Législations des États parties qui intègrent les principes de la Convention
Comité du patrimoine mondial <ul style="list-style-type: none"> • Organiser les réunions du Comité • Tenir à jour la liste des membres du Comité • Organiser les élections des membres du Comité • Préparer les documents de travail du Comité • Préparer les rapports du Comité • Donner suite aux décisions du Comité • Informer les membres du Comité • Rendre compte des activités du Comité 	<ul style="list-style-type: none"> •Liste des membres du Comité •Documents de travail et d'information du Comité •Rapports du Comité •Courrier sur les décisions •Rapport sur les décisions •Rapport sur la mise en œuvre des décisions 		<ul style="list-style-type: none"> •Prise de décision stratégique en connaissance de cause qui permet une direction rigoureuse des activités 	<ul style="list-style-type: none"> •Nombre de décisions stratégiques et opérationnelles •Nombre de décisions qui peuvent être mise en œuvre dans le délai prévu

Processus – de base	Extrants	Indicateurs	Effets directs	Indicateurs
Fonds du patrimoine mondial <ul style="list-style-type: none"> • Recevoir les contributions des États parties • Fournir une assistance technique pour les demandes de fonds au titre de l'assistance internationale • Accorder l'assistance internationale • Évaluer l'octroi de l'assistance internationale • Rendre compte de l'assistance internationale 	<ul style="list-style-type: none"> • Point sur les contributions • Demande d'assistance internationale • Attribution de l'assistance internationale 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de contributions reçues • Octroi de fonds en fonction des priorités du Comité 	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanisme de financement durable pour les sites du PM • Affectation efficace des fonds du PM 	<ul style="list-style-type: none"> • Montant collecté ; nombre de sites inscrits • Montant dépensé ou disponible • Pourcentage du Fonds utilisé comme capital d'amorçage
Partenaires du patrimoine mondial <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une stratégie de partenariat • Identifier les partenaires potentiels (organismes publics, privés et autres programmes des Nations Unies) • Négocier/élaborer des accords de partenariat (scientifiques, financiers, opérationnels) • Promouvoir les dons • Organiser des campagnes de collecte de fonds • Évaluer la valeur du partenariat • Faire un compte rendu du partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Lettre d'intention • Accords de partenariat • Accords de fonds en dépôt • Protocoles d'accord • Liste des partenaires • Rapport (annuel) sur les résultats des partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'accords de partenariat/nombre de partenaires potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation de ressources durable pour la conservation des sites du PM • Sensibilisation, participation et soutien accru du public au PM 	<ul style="list-style-type: none"> • Type et quantité de ressources mobilisées • Nombre de partenaires compétents
Emblème du patrimoine mondial <ul style="list-style-type: none"> • Produire/mettre à jour les principes et orientations devant guider son utilisation • Fournir des informations, former, encourager l'utilisation • Autoriser l'utilisation • Produire un rapport annuel sur les utilisations autorisées de l'emblème 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel/guide de l'utilisateur • Rapport annuel sur les utilisations de l'emblème 		<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation correcte de l'emblème du PM 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de points focaux spécialisés établis dans les pays (pour aider à suivre les utilisations)

Processus – de base	Extrants	Indicateurs	Effets directs	Indicateurs
<p>Liste des biens du patrimoine mondial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à la Stratégie globale pour une Liste du PM représentative, équilibrée et crédible • Fournir une assistance aux États parties pour la préparation de leurs listes indicatives de sites • Fournir une assistance pour la préparation d'un dossier de proposition d'inscription • Vérifier si le dossier de proposition d'inscription est complet • Enregistrer les propositions d'inscription • Évaluer la valeur universelle exceptionnelle • Aller voir les sites proposés pour inscription • Préparer un rapport d'évaluation • Examiner le rapport d'évaluation • Approuver la proposition d'inscription • Tenir à jour les archives des propositions d'inscription du Centre du patrimoine mondial • Mettre à jour la Liste du PM (ajouter/retirer des sites) • Fournir des informations sur la Liste du PM • Rendre compte de l'avancement de la Stratégie globale 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie globale pour une Liste du PM représentative • Listes indicatives de sites • Dossiers de proposition d'inscription • Rapports d'évaluation • Liste du PM • Matériel de formation • Projets d'assistance internationale • Rapport d'avancement de la Stratégie globale 	<ul style="list-style-type: none"> • Degré d'harmonisation des listes indicatives • États du site (valeur, gestion, authenticité, intégrité) au moment de l'inscription 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste du PM représentative (équilibrée et crédible) 	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition des sites par région, par catégorie
<p>État de conservation des sites</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une stratégie pour obtenir des informations sur l'état de conservation • Organiser/mettre en œuvre le suivi réactif • Fournir une assistance/examiner les rapports périodiques • Déterminer les sites qui sont en danger • Définir les mesures pour lutter contre les dangers qui menacent le patrimoine • Inscrire les sites sur la Liste du PM en péril • Produire des rapports sur l'état de conservation 	<ul style="list-style-type: none"> • Missions de suivi réactif et rapports • Liste du PM en péril • Rapports sur l'état de conservation • Rapport sur l'état du PM 		<ul style="list-style-type: none"> • État exact des biens du PM 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rapports sur l'état de conservation et de sites inscrits

<ul style="list-style-type: none"> • Produire des rapports périodiques de synthèse 				
Processus – de base	Extrants	Indicateurs	Effets directs	Indicateurs
Gestion des sites (conservation/mise en valeur) <ul style="list-style-type: none"> • Préparer des plans d'action régionaux • Fournir une assistance technique pour préparer le plan de gestion d'un site • Identifier les possibilités de conservation • Préparer des propositions de projets • Recueillir des fonds • Organiser des projets • Mettre en œuvre des projets • Produire des rapports sur les projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action régional • Plan de gestion du site • Propositions de projets • Accord de projet • Contrats (assistance internationale, collecte de fonds et autres) • Documents du projet (tous les documents) • Mesures d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de propositions de projets approuvées (financées) • Types de projets • Nombre de contrats menés à bien (par pays, par région) • Nombre de contrats payés (par pays, par région) • Montant affecté/ montant payé 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservation et gestion efficaces des biens du PM • Efficacité de l'assistance internationale 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de projets produisant des résultats, contribuant à la conservation • Nombre de sites ajoutés à la Liste du PM en péril • Montant des fonds collectés

Processus – de base	Extrants	Indicateurs	Effets directs	Indicateurs
Capacité des États parties <ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à la Stratégie globale de formation • Produire du matériel pédagogique • Organiser la formation • Dispenser la formation • Gérer/suivre les projets de formation • Examiner les rapports annuels sur les initiatives de formation • Faire des recommandations pour les initiatives et stratégies futures de formation • Produire des rapports sur les plans et la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie globale de formation • Matériel pédagogique/de formation • Équipes • Recommandations pour les initiatives futures de formation • Réseau de formation • Matériel, activités et programmes éducatifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de la formation/ nombre de personnes formées 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité des institutions nationales/ régionales de protéger et gérer les biens du PM 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de sites proposés pour inscription (par région, par pays) • Qualité des rapports périodiques • Qualité du plan de gestion des sites • Nombre de projets de gestion de sites produisant les résultats attendus • Nombre de sites dont l'état ne s'est pas détérioré
Connaissances de base sur le PM <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les domaines de connaissance à explorer • Planifier la recherche sur les domaines de connaissance • Mener des programmes/études thématiques • Diffuser les résultats des recherches 	<ul style="list-style-type: none"> • Comités scientifiques • Réseau régional • Sujets de recherche thématique • Études thématiques • Matériel de formation • Méthodologie des interventions de conservation et approche 		<ul style="list-style-type: none"> • Protection efficace des biens du PM • Conservation efficace des biens du PM 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de projets produisant des résultats, contribuant à la conservation • Nombre de sites dont l'état ne s'est pas détérioré • Nombre de sites dont l'état s'est amélioré
Promouvoir/défendre le concept de patrimoine mondial <ul style="list-style-type: none"> • Préparer/mettre en œuvre des projets de promotion • Élaborer/mettre en œuvre du matériel, des activités et des programmes éducatifs • Préparer des périodiques, des 	<ul style="list-style-type: none"> • Site Internet • Périodiques, publications, documents d'information • Films, livres, communiqués de 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de visiteurs du site Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation et adhésion du public à la Convention du PM, au concept de PM et à la Liste du PM 	<ul style="list-style-type: none"> • Perception du Centre du PM par les médias

publications, des documents d'information	presse			
<ul style="list-style-type: none"> • Préparer de la documentation pour les médias 				

Processus - Gestion	Extrants	Indicateurs	Effets directs	Indicateurs
Instruments de gouvernance du PM <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un cadre juridique de pouvoirs, obligations et fonctions reflétant les objectifs et permettant de les atteindre • Mettre en place une structure organisationnelle (fondement de la GAR) • Préparer/suivre les plans du Centre du PM • Contrôler le respect de ces plans 	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques, règles, règlements • Structure organisationnelle • Plans stratégiques/opérationnels • Plans de travail • Rapports d'avancement • Plan d'audit • Rapports d'audit • Enseignements tirés • Meilleures pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan d'audit basé sur les risques mené à bien • Une structure organisationnelle basée sur les résultats • Plan stratégique • Preuve du respect des plans 	<ul style="list-style-type: none"> • Une vision claire et commune de ce que le Centre doit faire 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs stratégiques (smart) pour chaque processus

Processus – Appui	Extrants	Indicateurs	Effets directs	Indicateurs
RH du Centre du PM <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les besoins en RH • Préparer les descriptions de postes • Recruter/obtenir le personnel requis • Gérer la carrière du personnel • Évaluer les performances du personnel • Former le personnel • Gérer les relations de travail • Rémunérer le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan RH • Stratégie de recrutement • Descriptions de postes • Accords de performance • Évaluations du personnel • Stratégie de formation de l'organisation • Plan de formation du personnel • Matériel de formation • Attributions • Contrats 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification des RH en accord avec les effets directs stratégiques • Descriptions de postes basées sur les résultats • Évaluations du personnel basées sur les résultats • Nombre/thèmes des stages de formation • Qualité et répartition de la rémunération en fonction des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines stables responsables des résultats • Organisation d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre, la fourchette de compétences et la diversité des parcours professionnels • Rapport personnel permanent/temporaire • Rapport spécialistes/personnel administratif • Rapport sites/personnel

Processus – Appui	Extrants	Indicateurs	Effets directs	Indicateurs
Finances du Centre du PM <ul style="list-style-type: none"> • Préparer le budget • Contrôler le budget • Rendre compte de l'exécution du budget (états financiers) 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget • Prévisions de fin d'année et rapports d'écart • États financiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget lié au résultats et ressources • États financiers exacts /établis en temps opportun • Qualité des 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion financière saine, intégrité et transparence 	

		balances de vérification soumisses		
Matériels et équipements du Centre du PM <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les besoins en matériel • Acquérir le matériel • Réceptionner le matériel • Payer le matériel 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'achats • Inventaire du matériel • Contrat d'entretien du matériel 	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan d'achats basé sur les résultats • Approvisionnement à un coût optimal • Inventaire exact 		
Locaux du Centre du PM <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les besoins en locaux • Allouer les locaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestion des locaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des locaux à un coût optimal 	<ul style="list-style-type: none"> • Un lieu de travail correct, sain et sûr qui crée des conditions favorables 	
Systèmes d'information du Centre du PM <ul style="list-style-type: none"> • Analyser les besoins du Centre en systèmes d'information • Acquérir les applications • Tenir à jour les applications • Entretien du matériel/les logiciels • Mettre en place/tenir à jour le site Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Applications • Infrastructure informatique • Rapports • Site Internet • Service d'assistance • Procédures simplifiées 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité/quantité de documents disponibles • Facilité d'utilisation du site Internet • Temps d'indisponibilité • Qualité/quantité de services d'assistance 	<ul style="list-style-type: none"> • Prises de décision en connaissance de cause qui permet une direction rigoureuses des activités • Conseils techniques qui ont l'impact voulu 	
Informations/ connaissances sur le PM <ul style="list-style-type: none"> • Produire/mettre à jour une stratégie de gestion des connaissances • Recueillir des informations sur le PM • Mettre en mémoire les informations sur le PM • Donner accès aux informations sur le PM • Mettre en place des mécanismes de partage des connaissances sur le PM 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de gestion des connaissances • Politique d'accès aux informations • Documents mis en mémoire/archivés (correspondance) • Procédures pour mettre en mémoire et consulter les documents 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de documents pertinents • Facilité d'accès aux informations et aux documents 	<ul style="list-style-type: none"> • Mémoire institutionnelle • Relation de confiance avec les parties prenantes (transparence) 	

Annexe 2 : Propositions de projets à mettre en œuvre pour la GAR

Projet : Plan stratégique global du Système du patrimoine mondial

Description/contexte	
L'UNESCO a progressivement évolué vers la GAR pour gérer ses projets. Le Centre pourrait servir d'unité pilote pour généraliser la GAR à toutes les activités. L'analyse de l'état de préparation à la GAR a montré qu'un plan stratégique global doit être élaboré afin de définir les résultats voulus compte tenu de l'évolution du rôle du Centre et de l'augmentation continue du nombre de sites inscrits sur la Liste du patrimoine mondial.	
Objectifs	
<ul style="list-style-type: none"> • Définir les résultats souhaités comme première étape vers la mise en œuvre de la GAR • Identifier les stratégies pour produire les résultats souhaités compte tenu des ressources actuelles • Déterminer les ressources minimales nécessaires pour que le Centre puisse produire les résultats 	
Résultats attendus (extrants, effets directs ou impacts)	
<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie pour chaque processus de base, avec extrant, effet direct, indicateurs et cibles • Une stratégie globale intégrée pour le Centre, approuvée par les parties prenantes • Une vision claire et commune de ce que le Centre doit faire au cours des 5 prochaines années • Crédibilité accrue du Centre 	
Champ d'application	
Inclut	Exclut
Tous les processus opérationnels : (de base et d'appui)	Les accords de performance
La feuille de route des projets à mettre en place	Les plans opérationnels
Le budget estimatif de la feuille de route	
Critères de degré de préparation (conditions préalables)	
Approbation du Comité	
Le bailleur de fonds du projet, le groupe de travail sur la planification stratégique, l'équipe du projet et les responsables de processus sont identifiés	
Unités de l'organisation	
Participant	Concernées
Tous les responsables de processus du Centre Les représentants des États parties, le Comité du PM	Les bureaux hors siège de l'UNESCO Les partenaires du patrimoine mondial
L'UNESCO/BSP et les autres unités qui interviennent dans le processus d'appui	
Risques	
Score	
Responsables de processus indisponibles	
Absence de consensus sur les cibles et les indicateurs	
Nécessité de modifier les instruments de gouvernance du patrimoine mondial	
Budget	
126 688 USD	
Le Centre	10 responsables de processus pendant 15 jours ; 2 directeurs pendant 10 jours
Chef de projet (1)	10 jours – 14 250 USD
Expert en stratégie (1)	55 jours – 65 563 USD
Expert en GAR (1)	60 jours – 46 875 USD
Planning	
Jalons	
Élaborer/mettre à jour la stratégie de chaque processus	4 semaines
Faire approuver chaque stratégie	2 semaines
Intégrer la stratégie dans le plan global	3 semaines
Faire approuver le plan global	4 semaines

Projet : Responsabilité des résultats

Description/contexte	
L'UNESCO a entrepris d'introduire la GAR dans toutes ses activités. Le Centre est une unité pilote et son organisation doit être mise en adéquation avec ses processus opérationnels. Cela préparera le terrain pour identifier les responsables de processus et les rendre responsables des résultats. La responsabilité des résultats est possible si toutes les activités qui relèvent d'un processus opérationnel sont la responsabilité du responsable de ce processus.	
Objectifs	
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre l'organisation du Centre en adéquation avec ses processus opérationnels • Définir la mission de chaque unité en ce qui concerne les processus gérés par elle • Modifier chaque description de poste en ce qui concerne les processus opérationnels auxquels le titulaire du poste doit participer • Modifier les modèles d'évaluation des performances en ce qui concerne les résultats à produire 	
Résultats attendus (extrants, effets directs ou impacts)	
<ul style="list-style-type: none"> • Une structure organisationnelle approuvée, assortie de la description des missions des unités et des postes • Des accords de performances pour toutes les unités et tous les membres du personnel • Des ressources humaines stables responsables des résultats • Une crédibilité accrue du Centre 	
Champ d'application	
Inclut	Exclut
	La classification des postes, l'évaluation des rémunérations
L'évaluation de la charge de travail	L'évaluation des compétences requises
	Les mutations de personnel, la documentation des flux de travaux
Critères de degré de préparation (conditions préalables)	
Approbation du projet par l'UNESCO	
Existence de modèles de description de poste	
Unités de l'organisation	
Participant	Concernées
HRM	
Risques	Score
Aucune délégation de pouvoir n'est autorisée	
Budget	54 625 USD
Expert en conception organisationnelle	20 jours – 25 750 USD
Expert en RH	10 jours – 7 813 USD
Expert en planification et budgétisation	15 jours- 21 063 USD
Planning	Jalons
Conception de l'organigramme	1 semaine
Présentation & approbation de l'organigramme	2 semaines
Révision des descriptions de postes	1 semaine
Assistance pour les plans opérationnels	3 semaines
Projet d'accord de performance	1 semaine

Projet : Système de mesure des performances

Description/Contexte	
La mesure des résultats est indissociable de la GAR. Le plan stratégique définira les indicateurs à employer pour évaluer les performances afin qu'un cadre de mesure des performances puisse être mis en place.	
Objectifs	
<ul style="list-style-type: none"> • Définir les rôles et responsabilités pour la mesure des performances • Identifier les sources d'indicateurs • Définir et mettre en place des méthodes et procédures de collecte • Définir les procédures de suivi et de production de rapports (notamment les modèles de rapports) 	
Résultats attendus (extrants, effets directs ou impacts)	
<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre de performance est mis en place • Les performances du Centre peuvent être évaluées et donner lieu à la production de rapports • Des enseignements peuvent être tirés de ces évaluations et guider le processus de planification 	
Champ d'application	
Inclut	Exclut
Les indicateurs pour les extrants et les effets directs de tous les processus opérationnels	L'obtention de données de référence pour tous les indicateurs
Critères du degré de préparation (conditions préalables)	
Le modèle du Système du patrimoine mondial est finalisé et approuvé	
Unités de l'organisation	
Participant	Concernées
Unité IT et ADM/DIT	Toutes les unités du Centre
Risques	
Impossibilité de suivre l'évolution des indicateurs qu'il faut donc modifier	Score
L'information est à l'extérieur du Centre et donc indisponible	
Les systèmes ne peuvent être modifiés	
Budget	48 375 USD
Expert en gestion de l'information	20 jours – 25 750 USD
Expert en IT	20 jours – 22 625 USD
Planning	
Jalons	
Identifier les sources d'indicateurs	1 semaine
Modifier/mettre en place les systèmes de suivi	2 semaines
Élaborer des procédures de collecte	1 semaine
Élaborer des procédures de production de rapports sur le suivi	1 semaine
Dispenser une formation sur les procédures	1 semaine

Projet : Gouvernance du patrimoine mondial

Description/Contexte	
La réunion annuelle dure longtemps et a un ordre du jour très chargé. Certains points de l'ordre du jour pourraient être débattus et des recommandations formulées hors du contexte de la réunion annuelle avec la contribution et la participation des parties prenantes intéressées par des questions spécifiques. Cela laisserait plus de temps au Comité pour se consacrer aux questions de gouvernance.	
Objectifs	
<ul style="list-style-type: none"> • Présenter le rôle du Comité dans un environnement de GAR • Définir la composition des sous-comités et leurs attributions 	
Résultats attendus (extrants, effets directs ou impacts)	
<ul style="list-style-type: none"> • Exposé sur la gouvernance GAR • Prise de décisions stratégiques en connaissance de cause et direction rigoureuse des activités par le Comité • La Convention est mise en œuvre de façon satisfaisante pour toutes les parties prenantes 	
Champ d'application	
Inclut	Exclut
La préparation et le débat sur l'objet et la composition des sous-comités	Organisation d'une réunion des sous-comités
Critères du degré de préparation (conditions préalables)	
Décision du Comité de se concentrer sur les questions de gouvernance	
Unités de l'organisation	
Participant	Concernées
Le Comité, les États parties, l'UNESCO, la Direction du Centre	Le personnel du Centre, les États parties
Risques	Score
Réticence à jouer un rôle moindre dans la gestion opérationnelle	
Absence d'accord sur la composition des sous-comités	
Budget	20 000 USD
Expert en gouvernance	10 jours
Planning	Jalons
Concepts actuels de gouvernance GAR	1 semaine (préparation comprise)
Détermination des attributions des sous-comités	1 semaine
Présentation des attributions des sous-comités	