



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Patrimoine mondial

31 COM

Distribution limitée

WHC-07/31.COM/19A

Paris, 10 mai 2007

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

Trente-et unième session

Christchurch, Nouvelle Zélande

23 juin-2 juillet 2007

**Point 19 de l'ordre du jour provisoire : Présentation du rapport sur l'audit
de gestion du Centre du patrimoine mondial**

Rapport final sur l'audit de gestion du Centre du patrimoine mondial

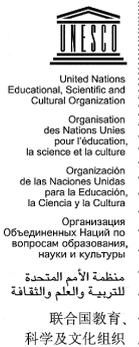
RÉSUMÉ

Ce document présente le rapport sur l'audit de gestion du Centre du patrimoine mondial demandé par le Comité du patrimoine mondial (décision **30 COM 12**).

RAPPORT FINAL

AUDIT DE MANAGEMENT DU CENTRE DU PATRIMOINE MONDIAL

16 AVRIL 2007



Deloitte.

SOMMAIRE

1	REMERCIEMENTS.....	4
2	SYNTHÈSE DU RAPPORT	5
3	CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L’AUDIT DE MANAGEMENT	11
3.1	Contexte de l’audit de management	11
	A. Présentation de la Convention du Patrimoine Mondial et du CPM	11
	B. Un contexte de restructuration des secteurs de l’Unesco	12
	C. Un contexte d’évaluations internes et externes récurrentes	13
3.2	Objectifs de l’audit de management.....	15
4	MANDAT ET DÉROULÉ DE LA MISSION	16
5	DIAGNOSTIC.....	20
5.1	Missions et processus de travail	20
	5.1.1 Missions et processus de travail du CPM.....	20
	5.1.2 Synthèse par étape du processus	35
5.2	Organisation et management interne.....	36
	5.2.1 Organisation du CPM	36
	A. Description des évolutions dans l’organigramme	36
	B. Analyse fonctionnelle.....	38
	C. Description des évolutions en termes d’effectifs et de profils.....	45
	5.2.2 Diagnostic de la gestion interne du CPM.....	55
	A. Processus de pilotage et de coordination du travail.....	55
	B. Des outils de suivi de l’activité et des plannings non adaptés au pilotage de l’activité.....	62
	5.2.3 Gestion des relations avec les organisations consultatives.....	64

A. Nature des relations	64
B. Points forts.....	66
C. Points faibles	67
5.3 Gouvernance	74
5.3.1 Définition des acteurs et des principes de gouvernance.....	74
5.3.2 La qualité de l'information transmise comme critère de bonne gouvernance	83
6 PRINCIPES DIRECTEURS D'ÉVOLUTION ET RECOMMANDATIONS ASSOCIÉES.....	87
6.1 Les Principes directeurs d'évolution préconisés à l'issue de l'audit de management	87
6.2 Déclinaison des principes directeurs d'évolution en recommandations	88
6.3 Description détaillée des recommandations.....	90
7 PLANS D' ACTIONS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS	113
7.1 Principes d'évaluation des recommandations.....	113
7.2 Positionnement des recommandations les unes par rapport aux autres	114
7.3 Principes généraux de mise en œuvre des recommandations.....	120

Remarque : Afin de favoriser la lecture, le Centre du Patrimoine Mondial est dénommé « Centre » ou « CPM » tout au long du présent rapport.

1 REMERCIEMENTS

L'équipe Deloitte tient à remercier tous les acteurs du Centre du Patrimoine Mondial et l'ensemble de ses responsables pour leur accueil et leur disponibilité durant notre intervention.

Nous remercions également vivement les ambassadeurs et délégués, responsables de l'Unesco, responsables des organisations consultatives et des partenaires de la Convention interrogés et sollicités afin de construire un diagnostic partagé sur le management du Centre et de proposer des recommandations utiles à tous.

2 SYNTHÈSE DU RAPPORT

L'audit de management du Centre du Patrimoine Mondial a été conduit de décembre 2006 à avril 2007. L'équipe Deloitte a pu mener au cours de ses travaux :

- Une série de plus de 60 entretiens auprès du personnel du CPM, des représentants des Etats-Parties, du Secrétariat Général de l'Unesco, des organisations consultatives, de certains partenaires et bureaux locaux. Au total, 65 personnes ont été interviewées au sein du Centre, ce qui représente 71% de l'effectif total. Des entretiens de groupe complémentaires ont été conduits dans la dernière phase de l'audit afin d'élaborer les recommandations et en mesurer les conditions de mise en œuvre.
- L'analyse de 31 réponses reçues d'un questionnaire adressé à plus de 85 personnes.
- Un recueil documentaire exhaustif permettant de comprendre les enjeux, processus de travail du CPM, et permettant de confronter les propos recueillis lors des entretiens avec les faits constatés.

Le présent audit de management fait suite au précédent audit conduit en 1997. Les évolutions constatées et les recommandations prennent place dans le sillage de différents travaux conduits, tant par des experts indépendants que par les services de l'Unesco. Etant entendu qu'une restructuration est actuellement en cours au sein du secteur de la Culture, les diagnostics portés et les recommandations formulées peuvent servir utilement d'appui à une série de mesures que les instances idoines examineront dans les semaines et mois à venir.

* *

*

Le CPM est perçu comme un centre d'excellence au sein de l'Unesco et à l'extérieur de l'Unesco. La période actuelle se caractérise par des attentes et sollicitations croissantes adressées au CPM. Si globalement le CPM réalise de manière satisfaisante ses missions, il n'en demeure pas moins que les tensions budgétaires et les tensions sur la charge de travail sont prégnantes.

Le premier constat a été celui d'un accroissement de la charge de travail du CPM du fait :

- d'un accroissement « mécanique » de la charge de travail liée au secrétariat de la convention : augmentation du nombre d'Etats-Parties (+ 14 % depuis 2000), du nombre de sites inscrits sur la Liste du Patrimoine Mondial (+ 17 % depuis 2000), de rapports sur l'état de conservation (135 en 2006 contre 83 en 2000) ;
- d'exigences croissantes en termes de volume et de qualité d'information à produire ou à examiner à la demande du Comité (structure des rapports sur l'état de conservation, rapports des débats du Comité, volume et complexité des dossiers d'inscription sur la Liste du Patrimoine Mondial, exigence de publications en ligne, etc.) ;
- d'un accroissement du rôle de mise en œuvre de la Convention du Patrimoine Mondial et un élargissement des missions confiées par l'Unesco : à partir de la fin des années 90, les deux principales instances de gouvernance du Centre, le Comité du Patrimoine Mondial d'une part et l'Unesco d'autre part, ont élargi le périmètre d'intervention du Centre. D'une part, le Comité du Patrimoine Mondial a confié au Centre la mise en œuvre de décisions spécifiques dans le cadre de la Convention du Patrimoine Mondial : coordination des rapports périodiques par région, réalisation d'un inventaire rétrospectif, mise en œuvre de programmes thématiques (2001) complétés par des programmes régionaux et différentes initiatives, etc. D'autre part, les instances dirigeantes de l'Unesco (Directeur Général, Directeur Général adjoint), parallèlement au rattachement du Centre au Secteur de la Culture, ont progressivement élargi les responsabilités du Centre en termes de mise en œuvre du Programme de l'Unesco : responsabilité du Forum Unesco-Universités dans un premier temps (2000), campagnes de conservation avec l'intégration du personnel en charge du patrimoine tangible de la section Héritage Culturel du Secteur de la Culture, et enfin responsabilité de l'ensemble des activités conduites sur le patrimoine tangible immobilier culturel (2007) ;
- de la volonté du CPM d'être un acteur à part entière dans la réflexion stratégique de la Convention et de sa mise en œuvre (développement d'initiatives financées par des fonds extrabudgétaires s'intégrant dans la Stratégie Globale mais non directement liées aux tâches de secrétariat stricto sensu ou de mise en œuvre de décisions précises décidées par le Comité).

En parallèle de cet accroissement de la charge de travail et de diversification des activités menées, la structure organisationnelle du CPM a été modifiée : structuration d'unités et de sections régionales et fonctionnelles, triplement des effectifs présents au CPM. Le

renforcement des effectifs en postes fixe s'explique par l'intégration d'une partie du personnel de la division en charge du patrimoine tangible du Secteur de la Culture (fermeture de la section du Patrimoine tangible). Mais la croissance du CPM a largement été supportée par la mobilisation des partenaires du CPM (détachement de personnel par les Etats Parties, Fonds en dépôt de partenaires publics et privés) qui contribuent notamment par les financements extrabudgétaires à rémunérer 50% des effectifs. Ces effectifs financés par des fonds extrabudgétaires sont le plus souvent employés sur des contrats de travail temporaires renouvelés sur des périodes de quelques mois. S'ils sont mobilisés sur des projets spécifiques d'une durée déterminée, la plupart d'entre eux participent par ailleurs à des missions pérennes confiées au CPM par les Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention.

Dans ce contexte, l'audit de management a identifié les sources de difficultés du CPM à faire face à la charge de travail et à assurer un niveau de qualité envers l'ensemble des instances de gouvernance.

Les analyses menées conduisent à l'identification des principaux points d'audit suivant :

- un risque de déperdition de temps et de qualité liée à l'existence de pratiques non homogènes au sein du CPM, à l'inadaptation de certains contrats de travail aux activités menées, et un défaut de modes opératoires adaptés à la capitalisation et à la diffusion de l'information au sein du CPM ;
- un défaut d'outils de pilotage de l'activité suffisants, notamment l'allocation des ressources humaines aux différentes tâches réalisées par le centre (permettant de valoriser la part relative de chacune des activités du Centre), mais également de pilotage budgétaire et comptable par nature d'activité et par catégorie de dépense ; des besoins réels en matière de planification et d'arbitrage au regard de la multiplication des activités du CPM et de la complexité des modes de financement. De ce fait, si le Result Based Management est un moyen permettant le pilotage de l'Unesco, il nous semble que le CPM doit dans un premier temps développer des indicateurs d'activité de telle sorte que les résultats puissent être mesurés au regard des moyens alloués. Dès lors, l'on pourra parler de RBM mis en œuvre au sein du CPM. Les 40 fiches détaillées dans les annexes et déclinant l'ensemble des processus de travail du CPM peuvent constituer une base pour la segmentation des activités et leur mesure assurée par un contrôle de gestion généralisé. En tout état de cause, le Result Based Management est un outil de pilotage vers lequel le CPM doit parvenir. ;
- un appui insuffisant sur les technologies de l'information et de la communication ;

- l'existence de zones de progrès et des besoins de clarification en termes de positionnement du CPM par rapport aux autres acteurs de la Convention, en particulier avec les Organisations Consultatives ;
- Une tendance à la multiplication des activités, lancées sur décisions du comité ou sur des initiatives du CPM, dont la réalisation est assurée par des financements extrabudgétaires ;
- une tendance à la priorisation des activités du CPM en fonction des profils des spécialistes de programme, approche pragmatique qui présente néanmoins un risque d'éparpillement et de non aboutissement des projets en cas de départ des spécialistes qui en étaient à les porteurs.

Ces points d'audits sont détaillés dans le corps du rapport (partie Diagnostic).

* *

*

Au final, l'audit de management propose 6 principes directeurs d'évolution, issus des diagnostics :

1. Organiser la collecte et la capitalisation d'informations afin de faciliter la prise de décision
2. Planifier et décliner la stratégie en plans d'actions partagés, diffusés, suivis et évalués
3. Améliorer le pilotage comptable et budgétaire du CPM
4. Améliorer la gestion des interfaces internes et externes (organisations consultatives et partenaires)
5. Améliorer la culture de service des fonctions administratives
6. Traduire les principes directeurs dans l'organisation du CPM et proposer des pistes de restructuration

Ces principes directeurs sont déclinés en une série de 19 recommandations et une proposition de réorganisation du CPM visant à traduire les recommandations d'un point de vue organisationnel (l'ordre de présentation ne correspond pas à une hiérarchisation en termes de priorités ou d'importance) :

- 1.1. Créer une fonction de capitalisation et de gestion des connaissances pouvant à terme aboutir à la constitution d'un centre de documentation
- 1.2. Coordonner les remontées d'information des sections et des unités
- 1.3. Doter le CPM d'un schéma de développement des outils informatiques et des outils de gestion qui lui sont propres
- 1.4. Préciser et décliner certaines Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention en procédures internes
- 2.1. Organiser la prise de décision et les arbitrages entre les unités et sections du CPM
- 2.2. Décliner un dispositif Qualité et de contrôle interne au sein du CPM
- 3.1. Produire des états financiers complets, fiables et exploitables
- 3.2. Assurer une meilleure appréhension des ressources disponibles par les chefs de section et d'unité, et clarifier la stratégie de financement
- 3.3. Aligner le cycle de gestion des actions du centre sur le cycle budgétaire
- 4.1. Clarifier la répartition des rôles et responsabilités avec les organisations consultatives
- 4.2. Prendre en compte les spécificités de la place des organisations consultatives dans les modalités de contractualisation
- 4.3. Responsabiliser les organisations consultatives sur les livrables attendus
- 4.4. Valoriser les partenaires extrabudgétaires
- 4.5. Améliorer la coordination avec les bureaux locaux et les autres secteurs de l'Unesco
- 5.1. Réaffirmer la définition et les principes de la flexibilité administrative (notamment les opportunités et contraintes des contrôles a priori)
- 5.2. Simplifier les procédures de gestion au sein de l'AO
- 5.3. Conduire une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et un pilotage RH au quotidien
- 5.4. Mettre en œuvre un contrôle de gestion et un suivi analytique de l'activité
- 5.5. Faciliter le reporting et la consolidation des informations des différentes sections et unités

- 6.1 Restructurer et réorganiser le CPM

La dernière partie du rapport propose un classement de ces recommandations selon 6 thèmes (l’alignement stratégique, la gouvernance, le pilotage du CPM, la performance opérationnelle et la gestion des risques, la gestion budgétaire et comptable, le management des ressources humaines), et procède à une classification de ces recommandations afin d’en mesurer la portée et la faisabilité de mise en œuvre.

* *
*

Ce rapport final se décompose en deux grandes parties :

- Le corps du rapport, faisant état du contexte et enjeu de l’audit de management, des diagnostics formulés, et enfin proposant des principes directeurs d’évolution et des recommandations associées
- Les annexes au rapport, reprenant l’ensemble des outils méthodologiques utilisés pour l’audit de management, les organigrammes produits dans le cadre de l’analyse, et surtout l’analyse détaillée des processus de travail du Centre.

3 CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'AUDIT DE MANAGEMENT

3.1 Contexte de l'audit de management

A. Présentation de la Convention du Patrimoine Mondial et du CPM

La *Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel* (1972) s'est avérée l'un des axes de travail les plus fructueux et les plus remarquables de l'UNESCO. Presque tous les pays ont adhéré à la *Convention* et les Etats membres de l'UNESCO ont clairement fait de la promotion et de la mise en œuvre de la *Convention* une priorité stratégique.

☑ **L'ARTICLE 14 DE LA CONVENTION DE 1972 CONFIE L'ORGANISATION DU SECRETARIAT DU COMITE DU PATRIMOINE MONDIAL AU DIRECTEUR GENERAL DE L'UNESCO**

Art 14 de la Convention : « *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, utilisant le plus possible les services du Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (Centre de Rome), du Conseil international des monuments et des sites (ICOMOS), et de l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN), dans les domaines de leurs compétences et de leurs possibilités respectives, prépare la documentation du Comité, l'ordre du jour de ses réunions et assure l'exécution de ses décisions .»*

☑ **LE CENTRE A ETE CREE EN 1992 AFIN D'ACCOMPLIR LES TACHES DE SECRETARIAT ET SON ROLE EST PRECISE DANS LES ORIENTATIONS DEVANT GUIDER LA MISE EN ŒUVRE DE LA CONVENTION DU PATRIMOINE MONDIAL**

Paragraphe I. F art 27 des Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention : « *Le Comité du patrimoine mondial est assisté par un Secrétariat nommé par le Directeur général de l'UNESCO. La fonction de Secrétariat est actuellement assurée par le Centre du patrimoine mondial, 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. »

B. Un contexte de restructuration des secteurs de l'Unesco

La Stratégie de l'Unesco à moyen terme pour 2002-2007 présente l'axe des réformes de l'Unesco tel qu'il a été approuvé par la Conférence générale dans la résolution III/1 adoptée à sa 31e session tenue en octobre-novembre 2001. Cette Stratégie vise à projeter une nouvelle vision et un nouveau profil pour l'Organisation en clarifiant notamment ses principales fonctions.

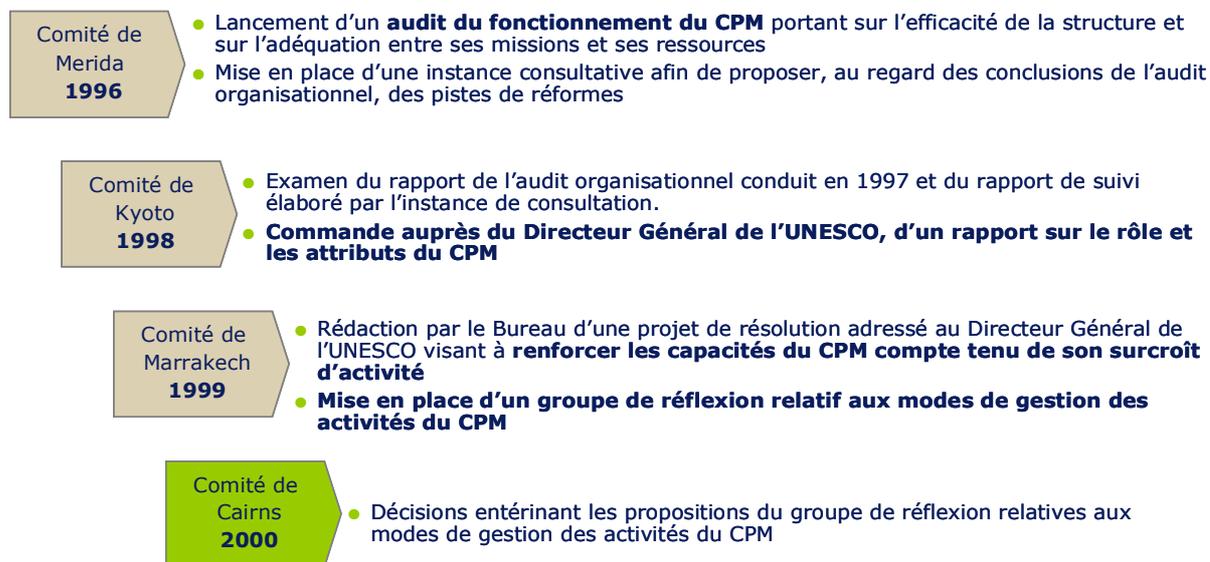
Il s'agit de créer un lien entre le mandat et le rôle de l'Unesco, d'une part, et la mondialisation à visage humain, d'autre part. Sous l'égide de cet objectif, la stratégie unifie les quatre grands secteurs de programme et définit un nombre limité d'objectifs stratégiques, 12 au total et 3 par programme.

Pour mener à bien cette stratégie, une réorganisation des secteurs est en cours. En ce qui concerne le Secteur de la Culture, la note du Directeur Général de l'Unesco du 25 janvier 2007 présente les changements organisationnels et fonctionnels décidés. Néanmoins le Directeur Général souligne dans cette note que les changements au sein du Centre sont en partie liés aux résultats du présent audit de management : *« L'audit de management du Centre demandé lors de la dernière session du Comité du Patrimoine Mondial à Vilnius sera de la plus grande utilité pour évaluer les moyens les plus opportuns pour optimiser ses modes opératoires et sa son organisation. (...) Néanmoins, je pense que la structure du CPM doit être réexaminée afin d'assurer une efficience accrue et une meilleure adéquation globale avec les priorités stratégiques définies par le Comité intergouvernemental. Pour ce faire, je vais engager une modification de l'organisation du Centre, sur la base des délibérations du Comité et des recommandations de l'audit. »¹*

¹ DG/Note/07/02

C. Un contexte d'évaluations internes et externes récurrentes

☑ LE DERNIER AUDIT DE MANAGEMENT REMONTE A 1996/1997



La mise en œuvre des recommandations de l'audit de gestion de 1997 ont donné lieu à des changements significatifs dans l'organisation du CPM et ont contribué à structurer les activités réalisées et ainsi favoriser un périmètre d'action élargi en tant qu'acteur de la Convention du Patrimoine Mondial. Les principales avancées constatées sont la structuration de l'activité liée à l'organisation des réunions statutaires avec la création de la Section politique générale et de réunions statutaires (POL), les initiatives prises pour favoriser une approche homogène du patrimoine naturel et du patrimoine culturel, et le déploiement d'un système d'information efficace et pertinent. La plupart des évolutions décrites dans le présent rapport font échos à un constat ou une recommandation de l'audit de 1997.

Si le périmètre d'activités du CPM, sa charge de travail et sa taille ont évolué de façon significative en 10 ans, il s'avère néanmoins que la nature des problématiques de gestion constatées en 1997 restent dans une large mesure inchangées : problème de planification opérationnelle du travail et d'arbitrages, problème du statut des personnels et de l'exercice de fonctions permanentes par des personnels en contrat à durée déterminée, nécessité d'améliorer la mémoire institutionnelle et d'optimiser l'utilisation des outils TIC, nécessité de rapprocher l'information financière des plans de travail approuvés, le besoin d'une définition clarifiée des rôles et des responsabilités et de la reddition des comptes concernant les activités qui ne sont pas directement liées aux réunions statutaires.

UNE SERIE D'AUDITS, D'ÉVALUATIONS ET D'ÉTUDES CONDUITS DEPUIS

Si le dernier audit de management remonte à 1997, le présent audit s'inscrit dans une série d'évaluation, d'analyses et d'audits menés depuis 1997. La liste complète de la trentaine de rapports d'étude, d'audit ou d'évaluation remis au Comité depuis 1997 est présentée en annexe. Les thématiques sont diverses : fonctionnement de l'assistance internationale, procédures financières, réflexions sur la mise en œuvre de la Convention (élection des membres du Comité, valeur universelle, etc.), indicateurs de performance, etc. Ces études sont menées tant par différents acteurs : le service d'audit interne de l'Unesco (IOS), le Centre, des groupes ad hoc d'Etats Parties, des auditeurs/évaluateurs externes.

En 2006, un rapport spécifique de la société Baastel sur la mise en œuvre d'une gestion basée sur les résultats « Mission RBM auprès du Centre du Patrimoine Mondial de l'Unesco –Cadre d'une gestion basée sur les résultats et feuille de route » a été présenté au Comité pour décision. Néanmoins ce dernier n'a pas été approuvé en tant que tel étant donné que :

Le Comité du patrimoine mondial,

1. Ayant examiné le document WHC-06/30.com/12,
2. Rappelant la décision 29 COM 12 adoptée lors de sa 29^{ème} session (Durban, 2005),
3. Soulignant que la mise en place d'indicateurs et de résultats précis mais réalistes et mesurables est essentielle pour une évaluation pertinente de la performance et du pilotage
- 4 Prends note des indicateurs de performance pour les programmes thématiques du Patrimoine Mondial qui sont structurés selon les quatre objectifs stratégiques définis lors de sa 26^{ème} session (Budapest, 2002)
5. Encourage le Directeur du Centre du Patrimoine Mondial à rechercher des fonds adéquats pour ces programmes thématiques et invite des donateurs à encourager cet effort,
6. Demande un audit de gestion afin de faciliter le développement du plan stratégique pour le renforcement de la mise en œuvre de la Convention, et qu'aucun changement dans la structure de gestion ne soit opérée au Centre du Patrimoine Mondial avant l'achèvement de l'audit.

3.2 Objectifs de l'audit de management

OBJECTIFS GENERAUX

A la lumière des enjeux auxquels est aujourd'hui confronté le programme de préservation du Patrimoine Mondial, l'audit de gestion du CPM s'est appuyé sur l'ensemble des travaux engagés depuis 1996 pour établir un diagnostic portant sur le niveau d'efficacité et le niveau d'efficience des actions du CPM :

- l'évaluation de l'adéquation entre la gestion des programmes et le pilotage budgétaire ;
- la mesure de la mise en œuvre des décisions du Comité du Patrimoine Mondial au travers de la définition des programmes et la gestion budgétaire.

Le diagnostic visait à élaborer un plan d'actions pour :

- ajuster les ressources humaines et budgétaires aux besoins du programme ;
- renforcer l'efficacité et l'efficience du CPM dans ses missions de secrétariat du Comité du Patrimoine Mondial et de mise en œuvre de la Convention du Patrimoine Mondial ;
- renforcer l'articulation du CPM avec le Secteur de la Culture et les différents organes de l'UNESCO contribuant à l'action en faveur du Patrimoine Mondial et de la Culture.

PERIMETRE ET OBJECTIFS SPECIFIQUES

Le périmètre de la mission d'audit présenté dans le cahier des charges (cf. annexes) permet d'identifier 3 thèmes d'analyse essentiels :



4 MANDAT ET DEROULE DE LA MISSION

DEMANDE D'AUDIT DE MANAGEMENT

L'audit de management du CPM a été demandé par le Comité du Patrimoine Mondial lors de sa trentième session en 2006 à Vilnius, Lituanie (décision 30 COM 6). Le Comité « demande en outre un audit de gestion du Centre du patrimoine mondial afin de faciliter le développement d'un plan d'action stratégique pour renforcer la mise en œuvre de la Convention, et qu'aucun changement structurel de gestion ne soit entrepris avant la fin de l'audit ».

ORGANISATION DE LA SELECTION DU CABINET

Suite à la demande du Comité, un cahier des charges a été rédigé par le CPM en concertation avec des membres du Comité du Patrimoine Mondial à l'automne 2006, afin de procéder à la sélection d'un cabinet indépendant. Le processus d'appel d'offres et de sélection du titulaire de l'audit de management, le cabinet Deloitte (bureau de Paris) a été effectué sous le contrôle du Service d'Audit Interne de l'Unesco (IOS), de la Division du Contrôleur du Secteur de l'Administration et du Secteur de la Culture.

DEROULE DES TRAVAUX

▪ **Réunion de lancement**

La réunion de lancement entre le cabinet Deloitte et le CPM a eu lieu le 22 novembre 2006. Pour des raisons logistiques (coordonnées des acteurs à rencontrer, recueil de la documentation initiale, etc...), il a été convenu que Mr Kishore Rao, Directeur adjoint du Centre et Mr Carlos Romero, Administrative Officer, seraient les points de contact et référents du CPM pour la conduite de l'audit de management.

▪ **Une organisation des travaux en 3 phases**

L'audit de management s'est déroulé de novembre 2006 à avril 2007 et s'est organisé en 3 phases distinctes :

- ✓ Phase 1 : Réalisation du plan d'audit et préparation des outils de collecte d'information
- ✓ Phase 2 : Réalisation des travaux d'audit
- ✓ Phase 3 : Formulation des recommandations et élaboration du plan d'action

▪ **Principaux éléments méthodologiques mobilisés pour l'audit de management**

Les constats et analyses présentées dans le présent document s'appuient tout particulièrement sur :

- ✓ Une **revue documentaire approfondie** (cf. bibliographie en annexe)
- ✓ Les résultats d'un questionnaire diffusé à un panel élargi d'acteurs (cf. présentation détaillée du questionnaire en annexe et encadré ci-dessous)
- ✓ 60 **entretiens conduits** au sein du CPM, auprès d'autres acteurs de l'Unesco, auprès de membres du Comité, des organisations consultatives, de partenaires, etc. (cf. liste des personnes interrogées par entretien et guide d'entretien présentés en annexe au rapport final)

Afin de valider les constats et formuler des recommandations pertinentes et opérationnelles, ont été organisés :

- ✓ des **entretiens complémentaires et une recherche documentaire approfondie pour étayer l'ensemble des points d'audit**
- ✓ **3 entretiens de groupe au sein du CPM** sur les thématiques suivantes :
 - 1. Coordination des activités et structures de pilotage
 - 2. Organisation de la relation avec les Organisations Consultatives
 - 3. Outils de travail et de pilotage

Synthèse du questionnaire

Les résultats détaillés du questionnaire sont présentés en annexe au rapport d'audit de management ; d'autre part, les commentaires et appréciations exprimés par les acteurs (partenaires, organisations consultatives, bureaux locaux), tant au travers du questionnaire que des entretiens que nous avons conduit, sont directement intégrés dans les constats et appréciations présentés dans le rapport.

On peut retenir en synthèse des 31 réponses reçues à partir des 85 questionnaires les éléments suivants :

85 acteurs ont reçu un questionnaire électronique en décembre 2006. Ces acteurs sont représentatifs des acteurs du Patrimoine Mondial et des interfaces de travail du Centre : Etats parties, bureaux locaux, organisations consultatives et partenaires. Ces acteurs ont été essentiellement retenus pour le questionnaire dès lors qu'ils n'ont pas fait l'objet d'un entretien individuel systématique. Enfin, les questions ont été adressées de manière sélective en fonction du groupe d'appartenance de l'acteur sollicité. Les 105 questions ont été réparties en 3 thèmes prioritaires :

- La gestion des processus liés aux fonctions dévolues au CPM
- La gestion des interfaces dans le cadre des relations institutionnelles et partenariales du CPM
- La gestion des activités du CPM en liaison avec les fonctions de Secrétariat du Comité du Patrimoine Mondial

Le nombre de questionnaires analysés est de 31, répartis entre les bureaux locaux dont le taux de réponse est de 42%, les partenaires, les organisations consultatives (taux de réponse de 50%), et dans une moindre mesure les partenaires du CPM (32% de taux de réponse). Les Etats-parties marquent une faible participation (moins de 20% des acteurs sollicités ont répondu au questionnaire).

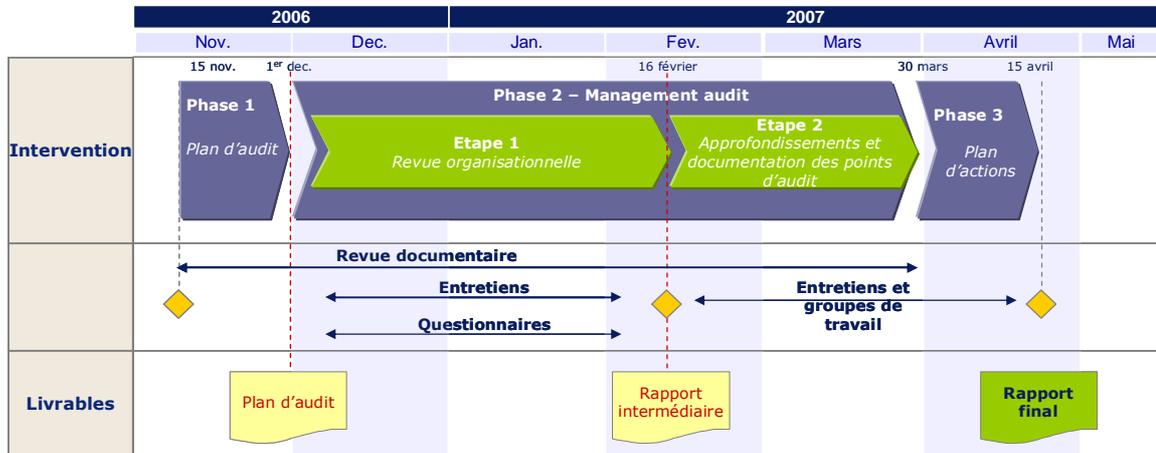
Au regard des commentaires des acteurs de la Convention, le Centre du Patrimoine Mondial dispose d'une bonne image tenant notamment à sa réactivité à aux compétences techniques de ses équipes. Les différents acteurs ayant répondu félicitent le Centre pour ses initiatives et les évolutions engagées dans la gestion de ses processus et les outils d'information et de communication du public. En cela, les évolutions du site Web, tant sur le plan du contenu et que de son ergonomie, sont systématiquement évoquées comme un progrès important.

La mise en place d'une stratégie pour la Liste du Patrimoine Mondial est accueillie de manière très favorable. Les actions de mise en place de cette stratégie sont évaluées de manière plutôt positive. La mise en place d'actions « phare », telles que l'introduction des rapports périodiques, a constitué un important levier d'amélioration de la crédibilité et la représentativité de la Liste du patrimoine mondial. Cependant les acteurs soulignent la nécessité de mettre en place de plans de suivi de cette démarche.

Concernant les points d'amélioration, les observations des acteurs convergent sur certains besoins :

- Si le questionnaire met en évidence un consensus quant à la bonne gestion des ressources du Centre et du Fonds du Patrimoine Mondial –ce qui constitue une importante évolution vis-à-vis des recommandations formulées dans l'audit de 1997 - il fait également état de préoccupations fortes quant au niveau des ressources disponibles, soulevant notamment la question de la compatibilité des ressources actuelles avec la charge de travail et la croissance des activités
- Les commentaires apportés dans les réponses témoignent d'un souhait d'une plus grande information et communication du Centre, premièrement en assurant une meilleure lisibilité de la gestion financière, et secondement en communiquant davantage sa stratégie partenariale.

Figure : Présentation schématique du déroulé de l'audit de management



➤ Le présent rapport d'audit sera présenté pour examen par le Comité du patrimoine mondial lors de sa 31^{ème} session en juin 2007 (Christchurch, Nouvelle-Zélande).

5 DIAGNOSTIC

5.1 Missions et processus de travail

5.1.1 Missions et processus de travail du CPM

UN ACCROISSEMENT « MECANIQUE » DE LA CHARGE DE TRAVAIL LIEE AU SECRETARIAT DE LA CONVENTION

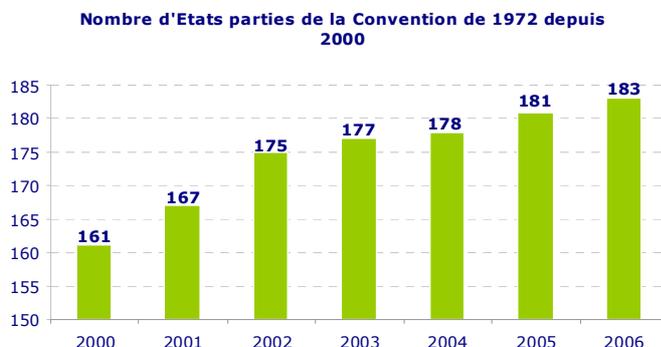
L'activité du Centre en tant que Secrétariat du Comité peut s'examiner à l'aune de la réalisation des principaux processus de travail. Au cours de l'audit de management, l'examen de ces processus, réalisés annuellement, nous a conduits à un exercice empirique de mesure et de quantification de la charge de travail au travers de la production du Centre.

L'examen du volume d'activité du Centre montre que la quantité de travail a augmenté sur la mission de Secrétariat de la Convention. Cet accroissement, que l'on peut qualifier de mécanique, est dû au fait du succès de cette dernière : augmentation du nombre d'Etats-Parties, du nombre de sites inscrits sur la Liste du Patrimoine Mondial et sur la Liste du Patrimoine Mondial en danger, de rapports sur l'état de conservation, et de décisions à mettre en œuvre. S'ajoute une augmentation de la charge de travail liée aux exigences croissantes en termes de volume d'information à produire à la demande du Comité (structure des rapports sur l'état de conservation, rapports des débats du comité, etc.).

- **Augmentation du nombre d'Etats-Parties**

Actuellement, 183 Etats sur les 191 Etats membres de la Unesco ont ratifié la Convention, soit un taux de ratification de 95%. 22 Etats ont ratifié la Convention du Patrimoine Mondial entre 2000 et 2006 (soit une augmentation de 14% du nombre d'Etats Parties depuis 2000).

Histogramme : Nombre d'Etats ayant ratifié la Convention de 1972 depuis 2000



Source : Documents de présentation des biens inscrits sur la Liste du Patrimoine Mondial lors des sessions annuelles du Comité 2000-2006

▪ **Augmentation du nombre de sites inscrits sur la Liste du Patrimoine Mondial et accroissement de la complexité des dossiers d'inscription**

Depuis 2000, 25 sites en moyenne sont inscrits chaque année sur la Liste du Patrimoine Mondial. Entre 2000 et 2006, 140 sites supplémentaires ont été inscrits sur la Liste du Patrimoine Mondial, soit une augmentation de 17% . Cette augmentation s'est faite en parallèle d'une augmentation du nombre de candidatures à traiter par le Centre : en 1995, 754 dossiers d'inscriptions avaient été ouverts au Centre, et en 2006, le nombre de dossiers ouverts s'élève à 1 297.

Histogramme : Nombre de sites inscrits sur la Liste du Patrimoine Mondial depuis 2000



Cette plus forte sollicitation du Centre s'est accompagnée d'une complexification des dossiers d'inscription, due à des exigences croissantes et formalisées dans le processus d'inscription. De quelques pages en dans les années 70 et 80, les dossiers transmis sont devenus de plus en plus complets et représentent des volumes de plusieurs centaines de pages à présent. Une version numérique est demandée aux Etats Parties

mais un travail de numérisation est réalisé au Centre pour certains dossiers ou pour certains documents exigeant un matériel de numérisation spécifique (cartes).

▪ **Rapports sur l'état de conservation des sites inscrits sur la Liste du Patrimoine Mondial et sur la Liste du Patrimoine Mondial en péril**

133 rapports sur l'état de conservation de biens inscrits sur la Liste du Patrimoine mondial ont été examinés par le Comité en 2006, soit 52 de plus qu'en 2000.

Histogramme : Evolution du nombre de rapports sur l'état de conservation des sites présentés au Comité du patrimoine mondial, de 2000 à 2006



Source : Rapports de présentation de l'état de conservation des sites lors des sessions annuelles du Comité 2000-2006

Ces rapports sont obligatoires pour les biens de la Liste en péril mais ceux-ci ne représentent qu'un tiers des rapports présentés, comme le montre l'histogramme ci-dessous.

Histogramme : Distribution par catégorie du nombre des SOC présentés au Comité depuis 2000



Source : Rapports de présentation de l'état de conservation des sites lors des sessions annuelles du Comité 2000-2006

▪ **Volume des documents à préparer par le Secrétariat pour le Comité**

Entre 2000 et 2006 le nombre de pages des documents présentés au Comité lors de la session annuelle a augmenté de 27% (de 2 182 à 2 671 pages). Cette augmentation tient principalement à l'introduction d'un rapport de décisions préparé par le Centre et adopté en fin de session, d'un résumé de l'ensemble des débats (6ème session extraordinaire –Paris – 2003), ainsi qu'aux rapports sur l'état de conservation des sites plus nombreux et plus détaillés.

Néanmoins, on constate une réduction du nombre de pages des rapports du Rapporteur ainsi que des rapports de synthèse des séminaires et d'autres études thématiques.

Par ailleurs, d'autres documents sont préparés chaque année en complément des documents remis et sont mis à disposition du Comité via le site internet. En effet, suite à une décision du Comité demandant de compléter les documents de travail par la mise à disposition de tous les documents d'information disponibles dans les deux langues officielles du Comité, une quantité significative de documents (et de pages) ne sont plus incluses dans les « documents officiels d'information » mais mis à disposition du Comité de manière séparée. A titre d'exemple, les rapports de mission de suivi réactif étaient régulièrement soumis au Comité en tant que document d'information et dont désormais simplement mise en ligne sur le site internet.

Volume des documents soumis au Comité lors de la session annuelle : Comparatif des années 2000 et 2006

Graphique : Volume des documents soumis au Comité: Comparatif des années 2000 et 2006

Nombre des pages des documents présentés au Comité			
Documents	Pages/1995	Pages/2000	Pages/2007
Documents de présentation			
Ordre du jour provisoire, calendrier et liste provisoire des documents	5	15	11
Informations générales	10	13	29
Rapports du Rapporteur	31	172	45
Demandes de statut d'observateur	-	-	10
Rapport des décisions et des interventions de la session précédente	125	155	434
<i>Subtotal</i>	<i>171</i>	<i>355</i>	<i>529</i>
Evaluation présentées par les Organisations consultatives			
Evaluations de l'UICN	-	213	111
Evaluations de l'ICOMOS	-	254	303
Rapports sur les activités de l'UICN, de l'ICOMOS et de l'ICCROM	-	28	27
<i>Subtotal</i>	<i>-</i>	<i>495</i>	<i>441</i>
Documents de présentation des activités de mise en œuvre de la Convention			
Rapport périodique du pays concerné	-	65	156
Rapports d'avancement de la mise en place des rapports périodiques	-	-	42
Etat de conservation des biens inscrits sur la Liste du patrimoine mondial en péril	-	11	115
Etat de conservation des biens inscrits sur la Liste du patrimoine mondial	83	38	32
Informations sur les listes indicatives et examen des propositions d'inscription de biens sur la Liste du patrimoine mondial en péril et sur la Liste du patrimoine	15	36	53
Rapport d'activité du Centre	18	20	20
Activités de documentation, d'information et d'éducation concernant le patrimoine	39	18	-
Présentation et approbation du budget	76	46	51
Demandes d'Assistance internationale	16	37	3
Stratégie globale de formation	10	18	-
<i>Subtotal</i>	<i>257</i>	<i>289</i>	<i>472</i>
Autres documents			
Rapports des séminaires, d'études techniques et autres	245	521	613
Date, lieu et ordre du jour provisoire de la prochaine session	31	1	3
<i>Subtotal</i>	<i>276</i>	<i>522</i>	<i>616</i>
Total of pages	704	2 182	2 671

Source : Documents présentés lors de la session annuelle du Comité du Patrimoine Mondial en 2000 et en 2006

Etude de cas : Exemple de l'augmentation du nombre des pages des rapports sur l'état de conservation

L'exemple du Parc National de Simen, inscrit sur la Liste du Patrimoine Mondial en Péril depuis 1996 illustre l'augmentation du nombre de pages des rapports sur l'état de conservation des sites. La comparaison du rapport présenté en 2000 (une demi page) et de celui soumis en 2006 (presque 4 pages) permet de rendre compte des changements : il s'agit principalement de l'ajout

des rubriques de mise en contexte et de la production d'analyses plus détaillées.

Tableau comparatif des éléments constitutifs des Rapports sur l'état de conservation des sites (2000-2006). Exemple du Parc National de Simen (Ethiopie), inscrit sur la Liste du Patrimoine en péril depuis 1996

Informations communes aux rapports de 2000 et 2006	Rubriques additionnels du rapport 2006
Année d'inscription du bien sur la liste du Patrimoine Mondial	Critères d'inscription sur la Liste du Patrimoine Mondial en Péril
Année d'inscription du bien sur la liste PM en péril	Menaces et dangers pour lesquels le bien a été inscrit sur la Liste du patrimoine mondial en péril
Assistance internationale fournie au site	Repères indiquant les mesures correctives
<i>Résumé des précédents débats:</i> La version de 2006 inclut le rapport détaillé des antérieures décisions du Comité, celle de 2000 fait seulement allusion aux sessions précédentes du Comité où la question a été débattue	Calendrier pour la mise en œuvre des repères
<i>Résumé du rapport sur l'état de conservation présenté par le pays:</i> En 2000 cette présentation concernait le rubrique "Nouvelles informations" et comportait un paragraphe de description générale des changements/activités récentes par rapport à l'état du bien. En 2006 la rubrique "Problèmes de conservation actuels" rend compte du rapport présenté par l'Etat partie (2 feuilles)	Fonds extrabudgétaires de l'UNESCO
Projet de décision: A la place de la rubrique "action requise" qui exposait de manière générale des jalons d'action mais ne déterminait pas des actions concrètes à mettre en place	Missions de suivi antérieures
	Principales menaces identifiées dans les rapports précédents
	Autres actions demandées par le Comité du patrimoine mondial (résumé du rapport fourni par l'EP.)
	Opinion centre et AB
	Information sur des missions

☑ **LES MISSIONS DU CPM : DU SECRETARIAT DE LA CONVENTION DU PATRIMOINE MONDIAL A LA RESPONSABILITE DE L'ENSEMBLE DES ACTIVITES DE L'UNESCO EN MATIERE DE PATRIMOINE CULTUREL TANGIBLE IMMOBILIER**

▪ **1992 : Création du CPM, activités ciblées sur le Secrétariat de la Convention**

Dès la création du Centre en 1992, la note bleue du Directeur Général DG/Note/92/13 souligne que la mission principale du Centre est la mise en œuvre de la Convention du Patrimoine Mondial, en particulier son secrétariat, mais également d'assurer la promotion la plus large possible des actions menées par l'Unesco en matière de patrimoine naturel et culturel et de mobiliser des ressources extrabudgétaires.

Il est souligné que le Centre doit coordonner son action avec celles des divisions du Secteur de la Culture et de la Science réalisant des activités ciblées sur le Patrimoine, tout particulièrement les campagnes de conservation en matière de patrimoine culturel et le réseau de réserves de biosphères pour le patrimoine naturel.

La création du Centre est présentée comme une expérimentation et l'élargissement des missions du Centre est envisagé en cas de résultats probants.

▪ **A partir de la fin des années 90 : un accroissement du rôle de mise en œuvre de la Convention du Patrimoine Mondial et un élargissement des missions confiées par l'Unesco**

Il apparaît qu'à partir de la fin des années 90, les deux principales instances de gouvernance du Centre, le Comité du Patrimoine Mondial d'une part et l'Unesco d'autre part, ont élargi le périmètre d'intervention du Centre. Le périmètre de ce que comprennent « les tâches de Secrétariat » a été détaillé dans le Rapport du Directeur Général de l'Unesco de 1999 sur les rôles et les fonctions du Centre du Patrimoine Mondial, suite à la demande du Comité lors de sa 22^{ème} session (WHC-99/CONF.209/INF.15), et a donné lieu à la précision des Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention (Paragraphe 28).

- ✓ D'une part, le Comité du Patrimoine Mondial a confié au Centre la mise en œuvre de décisions spécifiques dans le cadre de la Convention du Patrimoine Mondial :
 - coordination des rapports périodiques par région ;
 - révision des Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention ;
 - réalisation d'un inventaire rétrospectif ;

- mise en œuvre de programmes thématiques (2001) complétés par des programmes régionaux et différentes initiatives, etc. ;

Le tableau-ci après présente les principaux programmes et initiatives décidés par le Comité.

Thèmes et Programmes thématiques décidés par le Comité	Programmes régionaux suite aux rapports périodiques décidés par le Comité	Réflexions transversales à coordonner par le Centre sur demande du Comité
<ul style="list-style-type: none"> - Paysages culturels (1992) - Villes (2001) - Architecture de terre (2001) - Tourisme durable (2001) - Forêts (2001) - Petits Etats Insulaires (2005) - Marins (2005) 	<ul style="list-style-type: none"> - Afrique 2004-2007 - Asie 2003-2009 - Pacifique 2009 - Caraïbes + plan d'actions pour l'Amérique du Nord (2005) et l'Europe (2006) 	<ul style="list-style-type: none"> - Réflexion sur la valeur universelle exceptionnelle - Année de réflexion sur la soumission des rapports périodiques (2007/2008) - Actions à mener sur l'impact du changement climatique - Réflexion sur les Benchmarks - Réflexion sur les zones tampon ...

- ✓ Par ailleurs, le Centre a développé des programmes et initiatives dans le cadre de la stratégie globale en complément des décisions du Comité et a lancé un nombre important de projets extrabudgétaires.

Programmes et initiatives thématiques développés par le Centre
<ul style="list-style-type: none"> - Architecture moderne (2001) - Astronomie et Patrimoine Mondial (en vue de l'année internationale de l'Astronomie proclamée par les Nations Unies en 2009) - Programme bourses UNESCO-Vocation Patrimoine pour les gestionnaires de sites du PM (2006)

**Exemple de projets
extrabudgétaires**

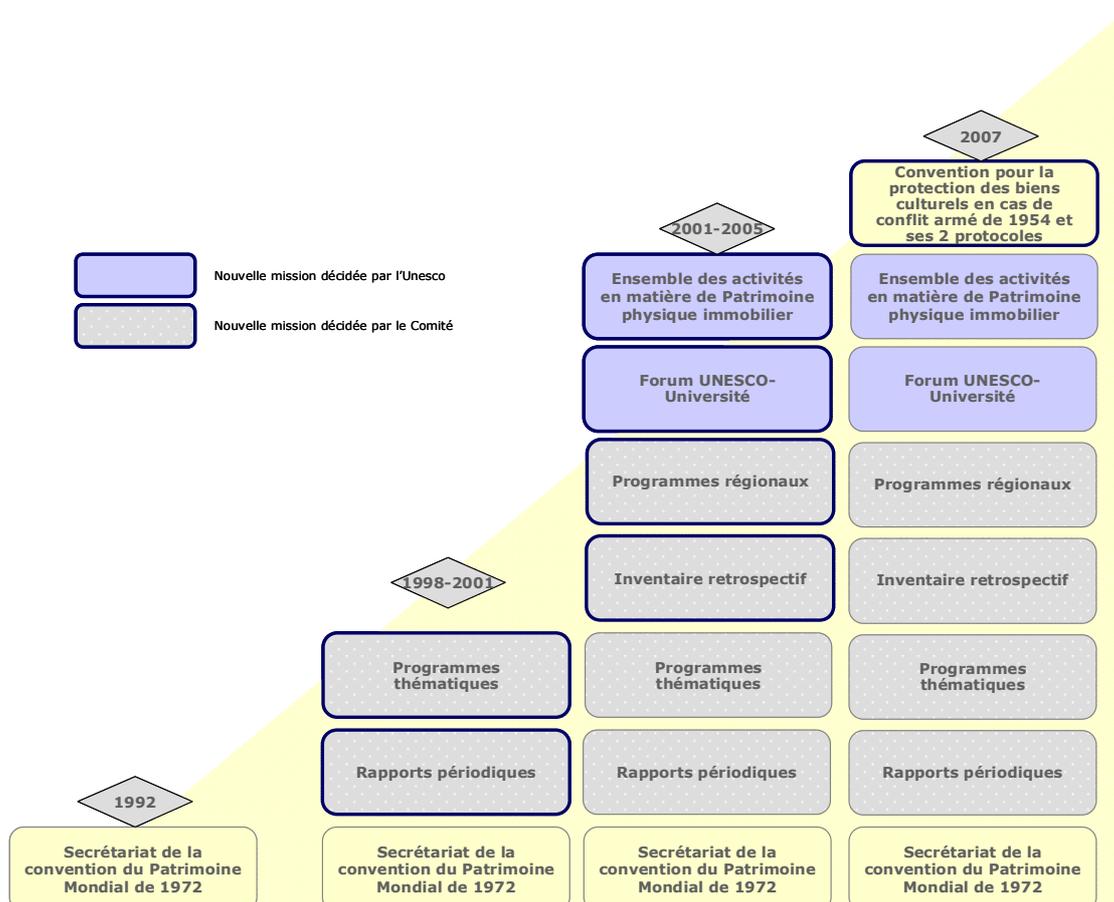
- Technologies de l'information et Patrimoine (projet flamand)
- Patrimoine mondial forestier d'Afrique Centrale
- Mécanisme de Réponse Rapide
- Routes culturelles
- Campagne de Conservation du site de Bamiyan

D'autre part, les instances dirigeantes de l'Unesco (Directeur Général, Directeur Général adjoint), parallèlement au rattachement du Centre au Secteur de la Culture, ont progressivement élargi les responsabilités du Centre en termes de mise en œuvre du Programme de l'Unesco : responsabilité du Forum Unesco-Universités dans un premier temps (2000), campagnes de conservation avec l'intégration du personnel en charge du patrimoine tangible de la section Héritage Culturel du Secteur de la Culture, et enfin responsabilité de l'ensemble des activités conduites sur le patrimoine tangible immobilier culturel (2007) de la Convention de 1954.. Le tableau ci-après présente les principales activités confiées au CPM par la Direction générale de l'Unesco en complément de la mission de Secrétariat du Comité (le Projet « Participation des jeunes à la préservation et à la promotion du Patrimoine Mondial a été décidé par le Comité mais est repris par le C5 qui en confie la coordination au CPM).

Principales actions demandées par le C5 et confiées au Centre

- Réseau Forum Unesco (créé en 1995)
- Explorer les liens entre la diversité du patr. Nat. et cult., les paysages culturels et les sites nat. sacrés
- Programme spécial pour les îles et territoires du Pacifique, de l'Atlantique, de l'océan Indien et des Caraïbes
- Projet spécial « Participation des jeunes à la préservation et à la promotion du PM » (1994)
- Prix international Mélima Mercouri (UNESCO-Grèce)
- Protection et réhabilitation du Patrimoine Culturel
- Coordination de l'action internationale pour la sauvegarde du patrimoine culturel en situation de post conflit

▪ **Synthèse de l'évolution du périmètre d'activité du CPM**



☑ **PRINCIPALES DIFFICULTES RENCONTREES DANS L'EXERCICE DES MISSIONS**

▪ **Coordination entre les instances de gouvernance**

Les décisions des instances dirigeantes de l'Unesco en matière d'organisation et de responsabilités confiées au CPM sont prises sans consultation préalable systématique du Comité.

Il apparaît néanmoins que les prérogatives du Comité sur l'organisation et le périmètre d'activités du Centre ne sont pas clairement délimitées. En effet, on constate que le Comité se prononce sur la gestion et les ressources du Centre : demandes répétées de renforcement des capacités du Centre, lors de la 174^{ème} session du Conseil exécutif (avril 2006), l'Ambassadeur de Lituanie en tant que Présidente du Comité a demandé au Directeur Général de clarifier les changements administratifs qui étaient envisagés

pour le Centre et a indiqué la nécessité de les présenter au Comité, demande d'un audit de management.

Par ailleurs, les missions nouvelles confiées par l'Unesco viennent appuyer l'inscription du Centre dans le volet Culture alors même que l'équilibre entre le Volet Nature et le Volet Culture est un des objectifs stratégiques du Comité.

▪ **Alignement des ressources**

Les missions confiées par décision du Comité n'ont été que partiellement financées par le Fonds du Patrimoine Mondial et au regard de l'élargissement des missions du Centre, l'absence de suivi analytique de l'activité (méthodologie de calcul des coûts basée sur l'activité – méthode ABC) ne permet pas de présenter aux différentes parties prenantes le coût complet des activités qui lui sont confiées (comprenant les coûts de personnel). Ce manque d'information est préjudiciable à une bonne évaluation de l'adéquation entre les missions à conduire et les ressources. Dès lors, l'audit ne peut réaliser une évaluation fine de cette adéquation.

Seule une partie des missions nouvelles confiées par l'Unesco ont été accompagnées d'un transfert de personnel. Il s'avère que les sollicitations de certaines sections régionales sur des questions de patrimoine non inscrit sur la Liste du Patrimoine Mondial ou sur les listes indicatives sont croissantes et ne peuvent être traitées à ce jour.

De façon plus globale il apparaît que la nature des dépenses et type d'activités de ce que doivent financer le Fonds du Patrimoine Mondial, le budget du programme régulier de l'Unesco et les fonds extrabudgétaires n'est pas explicite (stratégie de complémentarité des fonds par type d'activité et/ou nature de dépense) au-delà des règles de gestion des différents fonds qui identifient des natures de dépenses non autorisées, des règles de gestions, etc.. Pour de nombreuses activités plusieurs sources de financement sont utilisées dans une logique de fongibilité et de mobilisation des ressources disponibles (gestion pragmatique) mais ceci ne facilite pas la lisibilité des différentes activités du CPM.

▪ **Rôle du Centre dans l'accomplissement des missions : la volonté de faire, au service d'une exigence qualité**

Cette question se pose tant pour les missions confiées au Centre par le Comité (répartition des rôles avec les Organisations Consultatives), que dans la réalisation des

missions confiées par l'Unesco (stratégie de décentralisation avec les Bureaux locaux, coordination avec les autres secteurs / autres divisions du Secteur de la Culture, coordination avec les instituts de catégorie II).

✓ **Analyse de la stratégie de répartition interne des rôles**

Bureaux locaux

Depuis année 2000 l'Unesco a engagé un processus de décentralisation croissante des tâches réalisées par le Secrétariat central de l'organisation vers ses bureaux locaux, clusters et bureaux régionaux. Pour la gestion du Patrimoine mondial, ce processus concerne les délégués pour la Culture travaillant dans les 38 bureaux locaux (dont un bureau régional pour la culture) existants autour du monde.

On constate :

- ✓ une hétérogénéité en termes de qualification et de disponibilité des délégués pour la Culture en fonction des bureaux locaux pointée par les professionnels du Centre mais l'absence de cartographie formalisée des compétences et expertises ;
- ✓ une difficulté à mobiliser les délégués pour le Secteur de la Science du fait de l'appartenance du Centre au Secteur de la Culture et que ces délégués travaillent sous la responsabilité du Secteur de la Science (les spécialistes de programmes coopèrent mais principalement du fait de bonnes relations personnelles) ;
- ✓ un défaut de bureaux locaux en Europe de l'Ouest et Amérique du Nord, où se situent près de 50% des sites de la Liste ;
- ✓ un seul bureau régional pour la culture (La Havane), dirigé par un ancien professionnel du Centre ;
- ✓ une absence de lisibilité de la stratégie de décentralisation : dans la pratique, on constate une approche « au cas par cas », dépendante de chaque professionnel du Centre (le turn-over des professionnels impliquant de ce fait une absence de continuité dans les pratiques/ logiques de décentralisation) ;
- ✓ en termes de charge de travail : surcharge de travail administrative liée à l'absence de procédure standardisée de règles de reporting de la part de bureau locaux ; absence de tableau de bord de suivi consolidé du respect des délais contractuels de remontée d'information par les bureaux locaux ;
- ✓ une incertitude quant à l'avenir de l'organisation décentralisée avec la réforme « One UN » ;

- ✓ une approche systématique de la décentralisation des fonds du programme régulier inadaptée : l'approche est centrée sur le montant du programme régulier décentralisé (49 % pour le prochain biennium) et non sur la totalité des ressources du Centre (programme régulier, fonds du patrimoine mondial, ressources extrabudgétaires). Cette approche n'est pas adaptée : le programme régulier, dans le cas du Centre est avant tout mobilisé pour la rémunération des effectifs et la réalisation des missions de secrétariat (qui doivent rester au Centre et ne peuvent être décentralisées), une large partie des activités décentralisées par le Centre sont des activités financées par le Fonds du Patrimoine Mondial (assistance internationale en particulier) ou par des fonds extrabudgétaires mais ces montants ne sont pris en considération pour les objectifs de fonds à décentraliser. L'organisation actuelle de la décentralisation ne s'appuie donc pas sur une stratégie construite par le Centre en fonction des capacités des bureaux locaux, des besoins réels.

Etude de cas : la décentralisation du rapport périodique pour l'Amérique Latine au bureau local de Montevideo (Uruguay)

Il s'agit d'une expérience de décentralisation unique pour la réalisation du rapport périodique pour l'Amérique latine : M. Van Hooff, ancien chef de la Section Amérique Latine qui, lors de son départ pour le bureau local de Montevideo, a disposé d'une fiche de poste spécifique dans laquelle était mentionné que 60% de son temps de travail devait être consacré au travail pour le CPM. Les crédits du fonds du Patrimoine mondial pour la réalisation du rapport périodique ont été décentralisés.

Points forts :

- La proximité géographique a permis une forte mobilisation des experts régionaux*

Points faibles :

- Suite au changement de poste de M. Van Hoof ayant pris la direction du bureau de La Havane, le suivi du rapport a été réalisé au CPM et il s'avère que les bureaux locaux soulignent qu'ils n'ont pas de visibilité de la mise en œuvre des recommandations et du plan d'action à moyen terme du CPM sur leur région. Néanmoins ce point faible est une problématique globale et ce manque de visibilité est relevé pour les autres programmes de l'Unesco.*
- Il apparaît que l'utilisation du rapport périodique comme outil stratégique de mise en œuvre de la Convention par les Etats Parties d'une part et par le Centre d'autre part est limité*

Conclusions opérationnelles en matière de décentralisation:

- Importance d'une bonne connaissance de la Convention et des activités menées par l'Unesco sur la mise en œuvre de la Convention*

- *Nécessité d'élaborer une stratégie en matière de décentralisation et d'une clarification des canaux de communication entre le Centre et les Bureaux locaux : à ce jour, les responsables des bureaux locaux n'ont pas de visibilité du programme d'action du Centre sur leur région à moyen terme*

- *Absence de stratégie claire en termes de décentralisation des activités du Centre*

Secteur de la Culture et autres secteurs

Le tableau ci-après présente les objectifs fixés pour chaque Secteur (hors Secteur de la Culture) en termes de Patrimoine Mondial pour le biennium 2006-2007. Il en ressort que certaines activités spécifiques sont confiées aux différents secteurs et sont complétées par des activités intersectorielles.

Tableau : Synthèse des objectifs sectorielles en termes de Patrimoine Mondial pour la période 2006-2007

Grand Programme / Secteur	Objectif en matière de Patrimoine Mondial
Education	Renforcement des capacités des écoles dans l'éducation au patrimoine culturel
	Promouvoir le patrimoine géologique
	Améliorer la gestion des sites du patrimoine mondial par une intensification de la coopération avec les agences spatiales
Sciences exactes et naturelles	<p>Renforcer les capacités nationales de gestion des sites du patrimoine mondial à travers de projets interdisciplinaires de recherche, de formation, d'enseignement et de vulgarisation, élaborés en coopération avec des agences spatiales</p> <p>Protéger patrimoine culturel contre les risques naturels par la réalisation d'activités éducatives de mise au profit des connaissances scientifiques et autochtones (dans le cadre de l'activité phare « Hyogo 2005-2015 »)</p> <p>Soutenir un plan d'action régional intersectoriel dédié au patrimoine maritime méditerranéen en vue du développement durable</p>
	Analyses thématiques et méthodologiques sur le Patrimoine Mondial
Institut de la Statistique	<p>Contribution à un rapport du Centre du patrimoine mondial sur le statut des sites du patrimoine mondial publié en 2006</p> <p>Participation à l'élaboration d'indicateurs en vue du suivi à long terme des sites du patrimoine mondial pour aider le Centre à encourager les efforts de conservation et à renforcer les capacités nationales dans ce domaine</p> <p>Préparation d'un programme de travail en vue de définir des méthodes pour mesurer certains aspects des sites du patrimoine mondial</p>
Secteur de la Science/ Culture	<p>Promotion des valeurs du patrimoine mondial dans les politiques et les pratiques éducatives</p> <p>Explorer les liens entre la diversité du patrimoine naturel et culturel, les paysages culturels et les sites naturels sacrés</p> <p>Explorer les liens entre la diversité du patrimoine naturel et culturel, les paysages culturels et les sites naturels sacrés</p>
Ensemble des secteurs (Pilotage par le CPM)	Programmes pour les Petits Etats Insulaires
CPM/ Secteur de l'Education	Promotion des valeurs du patrimoine mondial dans les politiques et les pratiques éducatives

5.1.2 Synthèse par étape du processus

Le schéma ci-dessous récapitule l'ensemble des tâches accomplies par le CPM en identifiant :

- 11 processus clés (dont 2 transversaux) sur lesquels des activités sont confiées au CPM par les Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention, les règlements intérieurs du Comité et de l'Assemblée Générale des Etats Parties à la Convention ;
- Les autres activités du CPM liées aux procédures internes de l'Unesco ou au périmètre d'intervention élargi du CPM décidé par la Direction générale de l'Unesco.

Les évolutions dans la conduite de ces activités, les difficultés rencontrées, les moyens mobilisés sont détaillés de façon exhaustive à travers une série de « fiches process » annexées au présent rapport.

Figure : Découpage des missions et processus de travail du CPM

Processus	Rôle du CPM				
Orientations et règlements intérieurs	1 Réunions statutaires (AG et Comité)	1.1 Organisation de la présentation des candidatures des EP au Comité	1.2 Préparation des sessions	1.3 Secrétariat durant les sessions du Comité du PM	1.4 Secrétariat après les sessions du Comité du PM
	2 Listes indicatives	2.1 Réception, enregistrement, transmission aux OC	2.2 Présentation au Comité		
	3 Inscription des biens sur la Liste du PM	3.1 Réception, vérification et transmission aux OC	3.2 Point focal durant le processus d'évaluation	3.3 Présentation au Comité	
	4 Suivi réactif : SOC	4.1 Réception des informations sur l'état de conservation des sites	4.2 Organisation de mesures spécifiques en cas d'info. insuffisante	4.3 Reporting au Comité	
	5 Rapports périodiques	5.1 Soutien et coordination des EP dans l'élaboration des rapports nationaux	5.2 Synthèse du rapport régional et présentation au Comité	5.3 Suivi et soutien à la mise en place des plans d'actions régionaux	
	6 Assistance internationale	6.1 Réception des demandes, vérification et transmission aux OC	6.2 Evaluation conjointe et décision sur attribution	6.3 Suivi, évaluation et reporting au Comité	
	7 Mobilisation des ressources	7.1 Appui aux EP pour la mobilisation de ressources financières et techniques	7.2 Coordination avec autres acteurs/ Conventions		
	8 Promotion et communication	8.1 Activités de sensibilisation du public et publications	8.2 Réponses aux demandes d'information	8.3 Gestion de l'emblème du PM	
	9 Mise en œuvre des décisions du Comité et de l'AG				
Transversal	A Archivage et management de l'information	A.1 Bases de données et site Internet	A.2 Archivage et conservation		
	B Conseil aux EP				
UNESCO	1. Patrimoine tangible	Projets opérationnels et campagnes de conservation	Secrétariat d'autres Conventions	Participation ou gestion d'activités du C/5	
	2. Processus de l'Unesco	Demandes du DG et de l'ADG (réunions, représentation)	Tâches corrélées aux processus budgétaires et administratifs	Gestion des contrats avec les OC	

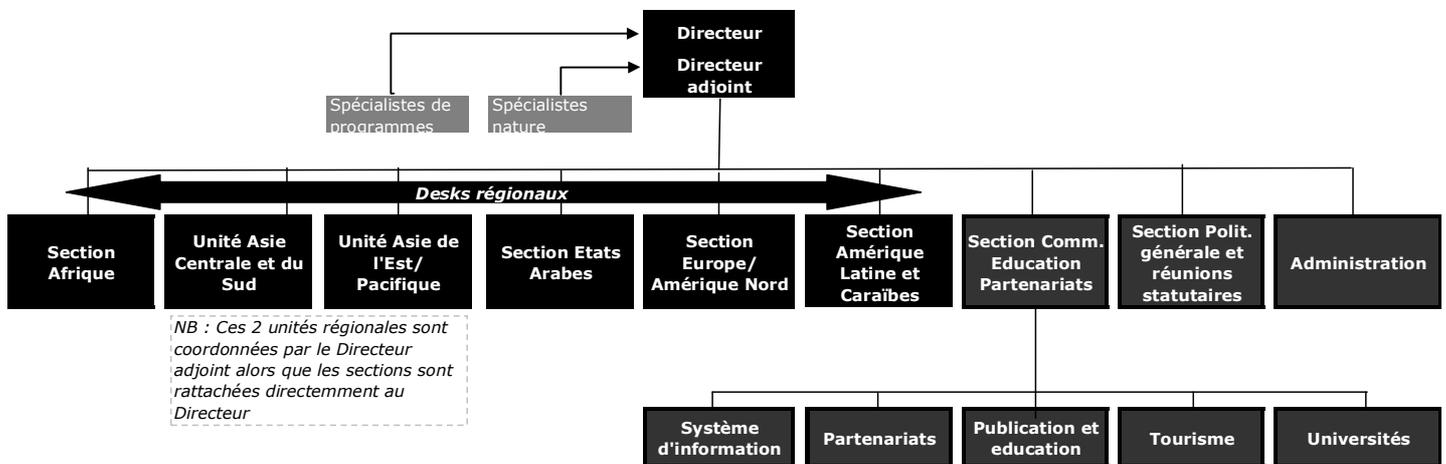
5.2 Organisation et management interne

5.2.1 Organisation du CPM

A. Description des évolutions dans l'organigramme

PRESENTATION DE L'ORGANIGRAMME ACTUEL

Organigramme synthétique du CPM au 15 février 2007



Remarques : Il s'agit d'un organigramme reconstitué dans le cadre de l'audit de management, aucun organigramme officiel du Centre n'étant à ce jour utilisé sous cette forme. La Section politique générale et de réunions statutaires est dénommée Unité sur le site internet du CPM.

▪ **Une approche géographique d'une part, fonctionnelle d'autre part**

Cet organigramme se caractérise par :

- ✓ la volonté d'une clé d'entrée « unique » pour chaque Etat Partie, les desks régionaux, avec une approche intégrée nature-culture. Il existe quelques exceptions à cette logique de clé d'entrée unique pour certaines procédures très clairement identifiées (dossier d'inscriptions, listes indicatives où l'interlocuteur des Etats Parties appartient à la Section Politique générale et réunions statutaires) ;

- ✓ un nombre important de sections/ unités directement rattachées directement à la Direction et un éclatement en unité aux effectifs très limités de la section communication, éducation et partenariat ;
- ✓ l'existence de certains professionnels sans rattachement formel à une unité ou une section mais directement rattachés à la Direction.

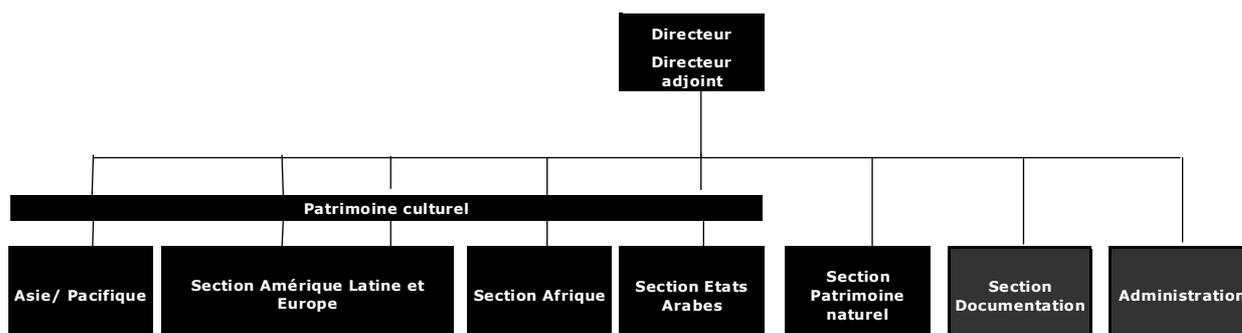
Si cette logique d'organisation paraît bien appréhendée par les Etats Parties, il faut néanmoins souligner qu'elle n'est pas rendue publique, aucun organigramme ou présentation de la logique d'organisation, attribution des Unités / Sections n'étant mise en ligne. Seule une liste des personnes travaillant au sein de chaque unité ou section est disponible, indiquant les coordonnées des personnes sans aucune précision de leurs attributions.

▪ **Une logique d'organisation apparente qui ne traduit pas la réalité de l'organisation réelle des activités du Centre**

- ✓ Au sein des « Desks régionaux », de nombreuses personnes travaillent dans une approche transversale ou sur des projets ne concernant pas la zone géographique dont ils dépendent. Cette situation concerne particulièrement les personnes en charge de programmes thématiques transversaux, les spécialistes de programmes de l'équipe Nature et les personnes exerçant le rôle de point focal pour des fonds en dépôt (ex : les personnes de l'équipe en charge de la Convention France-Unesco).
- ✓ Certains professionnels directement rattachés à la Direction travaillent sur des projets géographiquement localisés.
- ✓ Certains professionnels sont sollicités au cas par cas sur des activités non liées à leur poste actuel du fait de leur expertise sur un sujet.

- ☑ **DEPUIS 2000 : UN CHANGEMENT DE LA LOGIQUE D'ORGANISATION ET LA STRUCTURATION DE CERTAINES FONCTIONS**

Organigramme du CPM en 2000



Les principales évolutions constatées depuis 2000 en termes de logique d'organisation du Centre sont :

- ✓ La création d'une unité spécifiquement dédiée à certaines tâches de Secrétariat de la Convention du Patrimoine Mondial (gestion des dossiers de nomination, de la documentation statutaire, de la coordination de l'organisation des réunions statutaires)
- ✓ La structuration des fonctions informatiques et de la gestion des partenariats
- ✓ L'émergence d'unités thématiques (Tourisme, Universités)
- ✓ L'intégration des professionnels de la fonction Nature au sein des « desks régionaux » qui s'occupaient jusqu'alors du seul patrimoine culturel, certains professionnels de la section nature dissoute restant néanmoins directement rattachés à la Direction et n'appartiennent pas à une section/ unité régionale. Ils sont principalement en charge de projets extrabudgétaires/ de campagnes de conservation.

B. Analyse fonctionnelle

- ☑ **LES 6 « DESKS REGIONAUX » (UNITES ET SECTIONS REGIONALES)**

Jusqu'à l'intégration des professionnels de la division du Patrimoine Culturel, le CPM comprenait 5 sections correspondant à 5 régions géographiques : « Afrique », « Europe et Amérique du Nord », « Amérique Latine », « Asie et Pacifique », « Etats Arabes ».

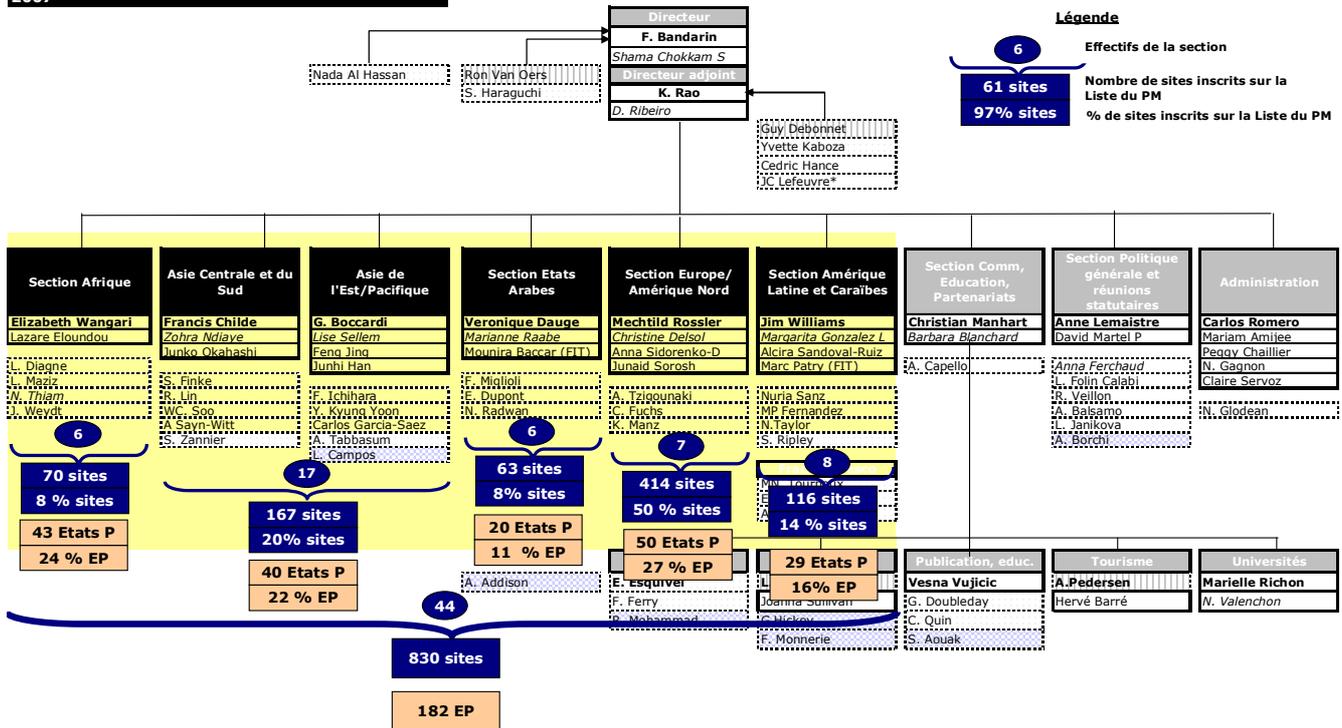
Lors de l'intégration des professionnels de la division du Patrimoine Culturel en 2005, il a été décidé de scinder la section « Asie et Pacifique » en 2 unités : « Asie Centrale et du Sud » d'une part, « Asie de l'Est et Pacifique » d'autre part, le grade d'un des professionnels transférés (Francis Childe, P5) impliquant que lui soit confié l'encadrement d'une équipe.

Cette configuration en 6 desks régionaux est donc conjoncturelle et évoluera avec le départ à la retraite de Francis Childe en 2008.

Les « régions » ne sont pas homogènes en termes de nombre de sites inscrits sur la Liste, de nombre d'Etats Parties à la Convention, de problématiques constatées sur la conservation des sites et sur la mise en œuvre de la Convention, ce qui explique des spécificités propres à chaque région en termes d'allocation du temps de travail sur les différentes activités dont les desks sont responsables. Le schéma ci-après illustre le fait que les effectifs de chaque section/ unités sont relativement similaires et ne sont en tout cas pas fonction du nombre d'Etats Parties ou de sites inscrits sur la région couverte par le desk.

Répartition des Etats Parties et des sites inscrits sur la Liste par desk régional

Nombre de sites et effectifs par région au 31 janvier 2007



Chaque desk régional (section ou unité) :

- est sous la responsabilité d'un spécialiste de programme de grade P4 ou P5 ;
- dispose d'une assistante/secrétaire (grade entre G3 et G6) en poste fixe payé sur le programme régulier, à l'exception de la section Afrique dont l'assistante est en contrat temporaire (recrutement en cours) ;
- dispose de un à deux spécialistes de programme en poste fixe ;
- comprend un spécialiste du patrimoine naturel, à l'exception de la section « Etats Arabes » et de l'unité « Asie centrale et du sud ». Le Directeur adjoint fournit son expertise à ces équipes, avec l'implication des membres de l'équipe nature autant que de besoin. Pour les Sections « Afrique » et « Europe et Amérique du Nord » il n'y a pas de spécialiste du patrimoine naturel en dehors du Chef de Section. Dans tous les cas (sauf pour ces deux sections), les spécialistes du patrimoine naturel sont du personnel en contrat temporaire ou payés sur des fonds extrabudgétaires.
- fait appel à du personnel en contrat temporaire, surnuméraire, mis à disposition par des Etats Parties (experts associés), rémunérés via des fonds extrabudgétaires dans la quasi-totalité des cas.

Le chef de section/unité assure la coordination des différentes activités réalisées par la section/unité et constitue l'instance de reporting pour les autres membres de l'équipe. Le chef de section est à la fois un gestionnaire de programme et un expert sur la région dont il a la charge ou sur une ou plusieurs thématiques liées au Patrimoine naturel (Chefs des sections « Afrique » et « Europe et Amérique du Nord » / culturel (Chefs des sections « Amérique Latine » et « Etats Arabes », des unités « Asie Centrale et du Sud » et « Asie de l'Est et Pacifique »).

De façon générale, les professionnels de chaque desk (tous statuts confondus) sont à la fois référents sur certains pays de la région afin d'avoir des points focaux sur la zone, et en charge de projets spécifiques (programme thématique, campagne de conservation, levée de fonds, point focal de fonds-en-dépôt). Les spécialistes de programme « Nature » sont par ailleurs membre de l'équipe Nature coordonnée par le Directeur adjoint.

De manière générale les desks assurent :

- 1) la réalisation de tâches liées à l'application directe de la Convention et des Orientations ;
 - ✓ Conseil aux Etats parties
 - ✓ Coordination des missions de suivi réactif concernant les Etats parties de la région et participation aux missions conjointes
 - ✓ Rédaction/ supervisions les rapports sur l'état de conservation des sites des pays de la région
 - ✓ Coordination de la production des rapports nationaux servant de source aux rapports périodiques régionaux et rédiger le rapport régional
 - ✓ Réception des demandes d'assistance internationale
 - ✓ Soutien des Etats parties de la région dans la recherche des ressources extrabudgétaires pour le financement d'activités de conservation des sites
 - ✓ Mise en œuvre des programmes régionaux/ plan d'actions issus des décisions du Comité concernant les rapports périodiques
 - ✓ Réalisation d'activités de formation dans le cadre de la stratégie globale de formation et des programmes régionaux
 - ✓ Ecriture de textes et de contenu pour les publications du CPM
 - ✓ ...
- 2) la réalisation de tâches liées aux programmes et initiatives de l'Unesco ;
 - ✓ Assister à des réunions/rencontres régionaux en réponse aux invitations formulées par les Etats parties ou aux délégations de représentation de la part du Directeur du Centre, de la Directrice du Secteur Culture ou du Directeur général de l'Unesco
 - ✓ Produire des rapports, débriefings et autres documents demandés par le directeur du Centre, la directrice du Secteur Culture ou le Directeur général de l'Unesco
 - ✓ Gestion de prix,
 - ✓ Reporting dans le cadre du C/5
 - ✓ Participation à des projets intersectoriels
 - ✓ ...

- 3) la réalisation de tâches administratives.
 - ✓ Préparation de contrats, réception de documents et justificatifs de dépense, de départ en mission, etc.
 - ✓ Gestion du personnel (justification de renouvellement de contrats supervision des congés, etc.)
 - ✓

Chaque chef de desk a par ailleurs des responsabilités spécifiques dans le cadre de la réalisation des différentes missions confiées au CPM : gestion des contrats avec les organisations consultatives, point focal de conventions, gestion d'une équipe dédiée à la Convention France Unesco, point focal pour les rapports sur l'état de conservation, etc.

Le tableau ci-après identifie de manière synthétique les caractéristiques de chaque desk en termes de caractéristique de la région, de missions spécifiques réalisées, d'organisation interne.

Tableau : Eléments caractéristiques des différents desks régionaux

Desk régional	Afrique	Europe et Amérique du Nord	Section Amérique Latine et Caraïbes	Unités Asie/Pacifique	Unité Etats Arabes
Chiffres clé	<p>Nombre d'Etats Parties : 43</p> <p>Nombre d'Etats Parties ayant un bien inscrit : 26</p> <p>Nombre de sites sur la Liste : 70</p> <p>6 effectifs à février/07</p>	<p>Nombre d'Etats Parties : 50</p> <p>Nombre d'Etats Parties ayant un bien inscrit : 48</p> <p>Nombre de sites sur la Liste : 44</p> <p>7 effectifs à février/07</p>	<p>Nombre d'Etats Parties : 32</p> <p>Nombre d'Etats Parties ayant un bien inscrit : 25</p> <p>Nombre de sites sur la Liste : 116</p> <p>8 effectifs à février/07</p>	<p>Nombre d'Etats Parties : 40</p> <p>Nombre d'Etats Parties ayant un bien inscrit : 25</p> <p>Nombre de sites sur la Liste : 167</p> <p>17 effectifs à février/07</p>	<p>Nombre d'Etats Parties : 18</p> <p>Nombre d'Etats Parties ayant un bien inscrit : 15</p> <p>Nombre de sites sur la Liste : 63</p> <p>6 effectifs à février/07</p>
Caractéristiques de la région	<ul style="list-style-type: none"> - Faible recours aux technologies de l'information et de la communication - Importance des menaces sur les sites (12 sites sur la Liste du patrimoine mondial en danger, soit le tiers des biens sur cette liste) 	<ul style="list-style-type: none"> - Section disposant de la plus grande quantité de sites inscrits sur la Liste (50% du total) - Importance flux des courriers, courriels et appels - Importance des sollicitations des Etats Parties pour la participation à des réunions, colloques, mission de représentation 	<ul style="list-style-type: none"> - Ancien membre du CPM en charge du bureau régional de La Havane 	<ul style="list-style-type: none"> - Contraintes liées au climat pour la réalisation des missions - Ancienne directrice adjointe du CPM en charge d'un bureau local en Inde 	<ul style="list-style-type: none"> - Important turnover d'interlocuteurs dans les Etats parties - Défaut d'information concernant les inscriptions réalisées dans le passé (sans listes indicatives) - Ancienne professionnelle du CPM au bureau de Téhéran
Exemples de tâches/ missions spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Programme architecture en terre - Développement de la Fondation Africaine du Patrimoine Mondial - Priorité à donner à l'inscription de sites : 5 réunions régionales et thématiques depuis 2005 pour promouvoir l'inscription des nouveaux sites - Suite à la fusion de l'équipe du patrimoine tangible la Section a hérité 4 grands projets 	<ul style="list-style-type: none"> - Prix Melina Mercuri - Programme participation - Programme thématique Ville - Initiative pour le Patrimoine astronomique - Principal coordinateur des réflexions sur la mise en œuvre de la Convention (zones temps) 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervision de l'équipe de la Convention France-Unesco - Gestion des contrats avec ICOMOS 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des contrats avec l'ICCROM - Point focal des SOC pour le patrimoine culturel - Part importante des campagnes de conservation dans l'activité des membres des unités 	<ul style="list-style-type: none"> - Point focal des SOC pour le patrimoine culturel en danger
Spécificités organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs spécialistes de programme directement rattachés au Directeur ou au directeur adjoint sont en charge de projets concernant la région Afrique (en particulier au Congo) - Un spécialiste de programme P4 rattaché au Directeur adjoint pour l'assister dans la coordination des activités pour le patrimoine naturel est également responsable de 3 grands projets en Afrique (en RDC, Bassin du Congo et Madagascar). Il est secondé pour ces projets par un expert associé de Belgique et un sumuméraire P3 	<ul style="list-style-type: none"> - Moindre couverture de la région en Bureau locaux - Pilote sur la gestion dématérialisée de la production des documents (ex : rapport périodique avec des questionnaires en ligne) et usage des TIC (ex : logiciel développé en interne pour la gestion du courrier) - Concentration de la mémoire institutionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Une partie de l'équipe travaille exclusivement pour le Fonds en dépôt espagnol (3 personnes) - Important turnover des chefs de section dans les trois dernières années - Difficultés organisationnelles - Le spécialiste de programme "Nature" de l'Unité Asie de l'Est et Pacifique est en charge d'un projet dans les Caraïbes et certains projets gérés par le spécialiste de programme "Nature" de la Section Amérique Latine des pays hors de cette région 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 unités dont l'unité Asie Centrale et du Sud dont la majorité des membres sont des anciens membres de la division du Patrimoine tangible du secteur de la culture 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'experts du Patrimoine Naturel - Absence de spécialistes de programme parlant Arabe

☑ **SECTIONS ET UNITES « THEMATIQUES » : SECTION « COMMUNICATION, EDUCATION ET PARTENARIATS », UNITE ADMINISTRATIVE, SECTION « POLITIQUE GENERALE ET REUNIONS STATUTAIRES »**

Tableau : Eléments caractéristiques des différentes sections et unités thématiques

Unité/ Section	CEP					POL	AO
	IMS	PACT	PPE	Tourisme durable	Forum Unesco-Universités		
Effectifs	- 4 personnes +1consultant - Absence d'effectifs en poste fixes	- 4 personnes dont 1poste fixe - Ensemble des rémunérations financées par des fonds extrabudgétaires	- 4 personnes dont 1poste fixe	- 2 personnes dont 1 poste fixe (transfert d'un poste Unesco au CPM)	- 2 personnes en postes fixes	- 8 personnes dont 2 postes fixes	- 6 personnes dont 5 postes fixes
Spécificités organisationnelles	- Regroupement récent de ces équipes au sein de la section CEP - Taille réduite des équipes - Absence de modes opératoires / processus de management permettant la coordination des plans de travail avec les desks régionaux					- Unité dédiée au secrétariat de la Convention en ce qui concerne la gestion des dossiers de nomination, la gestion des documents statutaires, la coordination de l'organisation des réunions statutaires (incluant la coordination de la production des documents)	- Dans son mémo du 31 octobre 2005, l'ADG/ODG souligne que le DG souhaite que "l'Unité administrative du secteur de la Culture assume la pleine responsabilité du secteur de la Culture, y compris celle du CPM" et que les dispositions de collaboration adéquates soient définies. - Division interne du travail récemment revue et basée sur une fragmentation des tâches parmi les différents effectifs de l'unité
Points d'audit	- Succès dans l'amélioration du site Web, performance générale des outils développés - Défaut schéma de développement informatique pluriannuel validé par le Comité (importance des "solicitations ponctuelles", mode réactif) - Défaut de maîtrise des outils TIC au sein du CPM (entraînant un temps important dédié au support des professionnels en interne, une perte de temps lié aux nécessités de reformatage des documents, etc.)	- Manque de stratégie globale fixant les priorités d'établissement des partenariats publics et privés - Défaut de visibilité des actions menées vis-à-vis des autres sections et unités du CPM - Nécessité d'organiser la centralisation de l'information et de suivre en continu les ressources extrabudgétaires disponibles	- Difficulté à fluidifier la remontée d'information par les desks (qui fournissent le contenu des publications) - Moindre implication du Comité sur la stratégie de publication	- Défaut de coordination entre ce programme et les desks régionaux - Seule unité dédiée à un programme thématique, les autres programmes thématiques étant traités par des spécialistes de programme au sein de desks régionaux - La stratégie de travail à 5 ans développée par le responsable du programme n'a pas été approuvée par le Comité	- Défaut de coordination entre ce programme et les desks régionaux	- Difficulté à gérer les pics d'activité et de la charge de travail - Absence de Centre de documentation et difficulté à organiser la "mémoire institutionnelle" - Réflexion à mener sur l'adéquation mission/profils	- Difficultés liées au manque de clareté sur les procédures à appliquer et à l'absence d'actualisation du périmètre de la flexibilité administrative donnée au CPM - Difficulté à être perçue comme une fonction de support des autres unités et sections et multiplication des points de blocage

C. Description des évolutions en termes d'effectifs et de profils

☑ UN TRIPLEMENT DES EFFECTIFS

▪ Un renforcement des effectifs professionnels du Centre (« spécialistes de programmes »)...

Les effectifs du Centre relèvent de différentes catégories : Directeurs (D), spécialistes de programmes (P), personnel des services généraux (G) :

- ✓ Junior professionals (grade P-1/P-2) qui participent à l'exécution des programmes et des projets
- ✓ Middle-ranking professionals (grade P-3/P-4) qui assurent la responsabilité de petites équipes
- ✓ Management professionals (grade P-5 and D) qui assument la responsabilité de chef de sections, chef de divisions, et participant directement à la préparation et à l'exécution de la stratégie de l'Organisation et à la gestion budgétaire.
- ✓ General Services staff (G) : il s'agit des assistants, de techniciens (informatique notamment)

Le ratio « P »/ « G » est ainsi passé de 0,6 « G » pour 1 « P » en 2000 à 0,3. La croissance des effectifs s'est ainsi concentrée sur la catégorie des professionnels.

Tableau : Variation des effectifs par catégorie de personnel entre 2000 et 2006

	Effectifs au 31 octobre 2000 <small>(Source : WHC- 2000/CONF.204/15)</small>	Effectifs novembre 2006 <small>(Source : Tableau transmis par l'AO)</small>	Evolution
D	3	2	-1
Total D	3	2	-1
P5	4	3	-1
P4	2	9	+7
P3	8	19	+11
P2	9	17	+8
P1	-	18	+18
Total P	23	66	+43
G7	-	2	+2
G6	2	3	+1
G5	2	7	+5
G4	8	5	-3
G3	-	2	+2
Total G	12	19	+7
Total	38	87	+49

	Total	Postes fixes (staff)	Temporaire	Sur-numéraire	Expert associés/détachés	Consultant / Contrat hono.	% Staff
P5/D	5	5	-	-	-	-	100%
P3/P4	28	14	4	8		2	50%
P1/P2	35	6	3	12	8	6	17%
G	19	13	3	2		1	68%
	87	38	10	22	8	9	44%

Le personnel de service et de bureau (grade G) représente 24 % des effectifs (19 personnes).

Il s'agit :

- ✓ des assistantes de la direction et des assistantes des unités / sections : 12 assistantes ;
 - ✓ de personnel de l'unité administrative en charge du traitement des contrats, factures, voyages, etc. : 4 personnes ;
 - ✓ d'un commis en charge de l'organisation logistique des réunions statutaires et rattaché à la section politique générale et de réunions statutaires (POL) ;
 - ✓ d'une assistante dédiée au fonds en dépôt espagnol ;
 - ✓ d'un technicien informatique ;
 - ✓ d'une personne dédiée du Programme « Le Patrimoine Mondial entre les mains des jeunes ».
- **...parallèlement à un turn-over significatif depuis 2000**
- Seules 13 personnes des 31 personnes présentes au CPM en 2000 le sont encore en novembre 2006, parmi lesquelles:
- ✓ le Directeur ;
 - ✓ les assistantes des unités et un clerc ;
 - ✓ 4 spécialistes de programme de l'ex section nature : 2 sont devenus chefs de sections régionales (M. Mechtild Rössler, M. Elisabeth Wangari), 2 sont dédiés à des projets extrabudgétaires : Tourisme Durable (M. Arthur Pederson), une spécialiste de programme rattachée à la Direction (M. Yvette Kaboza) ;

- ✓ 2 professionnelles de l'ancienne unité Documentation, une ayant intégré l'unité Partenariats, l'autre étant devenue chef de l'Unité Publication, Promotion et Education ;
 - ✓ 1 spécialiste de programme au sein d'une section régionale ;
 - ✓ Le responsable de la gestion des dossiers de nomination et des listes indicatives au sein de POL (qui était alors en contrat de surnuméraire et a à présent un statut de temporaire).
- **Un renforcement des effectifs par le recours à du personnel en contrat à durée déterminée**

L'organigramme ci-après permet de visualiser la diversité des statuts qui coexistent au sein du Centre et la part importante des effectifs en contrat à durée déterminée.

Tableau : Distribution d'effectifs du Centre par type de contrat depuis 2000

Type de contrat	oct.-00	juil.-01	janv.-04	févr.-07	Evolution 2000/2007
Postes fixes	23	26	33	38	
Total postes fixes	23	26	33	38	+15
Personnel temporaire	1	1		12	
Personnel surnuméraire	3	6	7	23	
Experts associés/ détachés	6	6	10	6	
Consultant/Contrat d'honoraire	3	12	20	11	
ALD				1	
Jeune professionnel		1			
Total assistance temporaire	13	26	37	53	+40
Total effectifs	36	52	70	91	+55

L'analyse des 38 postes fixes montre que les fonctions stabilisées sont principalement :

- ✓ Pour les personnels de catégorie P : les postes de Direction/ Chefs de Section et Unité
- ✓ Pour les personnels de catégorie G : les postes d'assistante et de comptabilité/ administration

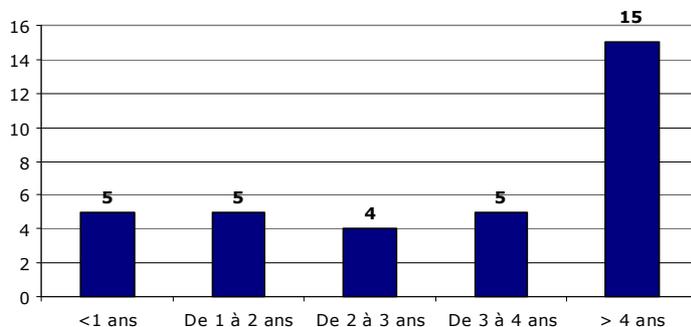
Ainsi des fonctions clés du Centre apparaissent-elles non stabilisées: Unité informatique, Section politique générale et de réunions statutaires en charge de tâches de secrétariat du Comité et en particulier de la gestion des dossiers d'inscription et des listes indicatives.

▪ **...avec une tendance à leur pérennisation**

L'ancienneté moyenne du personnel de statut « temporaire » ou « surnuméraire » est de 3,6 ans.

Histogramme : Distribution des postes surnuméraires et temporaires par ancienneté

Ancienneté des surnuméraires et temporaires



Près de la moitié des personnels en poste temporaires sont présents au Centre depuis 4 ans, nombre d'entre eux ayant accompli le « parcours » suivant en termes de statuts « stagiaire->consultant->surnuméraire->temporaire » ou un parcours simplifié du type « consultant->temporaire ».

Il apparait que le recours à ces types de contrats est inadapté au caractère pérenne de la plupart des activités réalisées par les personnes en bénéficiant et entraîne une charge de travail importante liée aux demandes de renouvellement de contrats, négociations internes, aller-retour avec les différentes instances impliquées dans le processus. Les chefs de section évaluent que le temps dédié aux questions administratives de personnel peut représenter jusqu'à 20 % de leur temps de travail.

En effet :

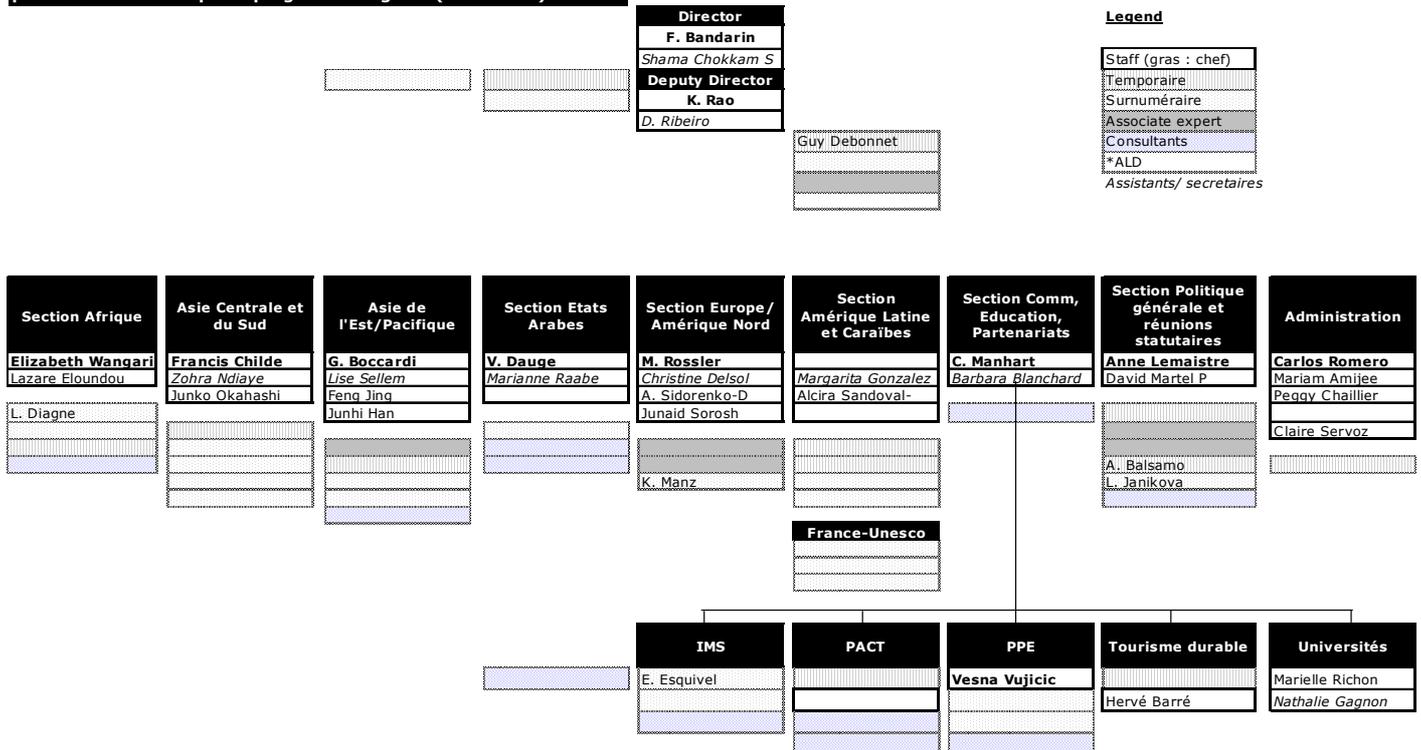
- ✓ les contrats de surnuméraires sont réalisés sur des durées de 3 mois en application du manuel administratif de l'Unesco, chaque renouvellement nécessitant une demande de dérogation ;
 - ✓ pour les contrats temporaires, un poste temporaire ne nécessitant pas d'examen par un Comité consultatif pour les questions individuelles de personnel (PAB) quand il dure moins de 6 mois, la pratique est de les créer puis de les prolonger par tranches inférieures à 6 mois.
- **Une croissance des effectifs rendue possible par la mobilisation de ressources extrabudgétaires**

Il apparait que le Centre, tant pour le financement de ses effectifs que de ses activités s'appuie principalement sur des sources de financement extrabudgétaires (pour le biennium 2006-2007 ; 50 % des effectifs du CPM sont financés par des fonds extrabudgétaires).

L'organigramme ci-dessous permet de visualiser quelle serait la structure du Centre avec le seul personnel financé par le Programme régulier.

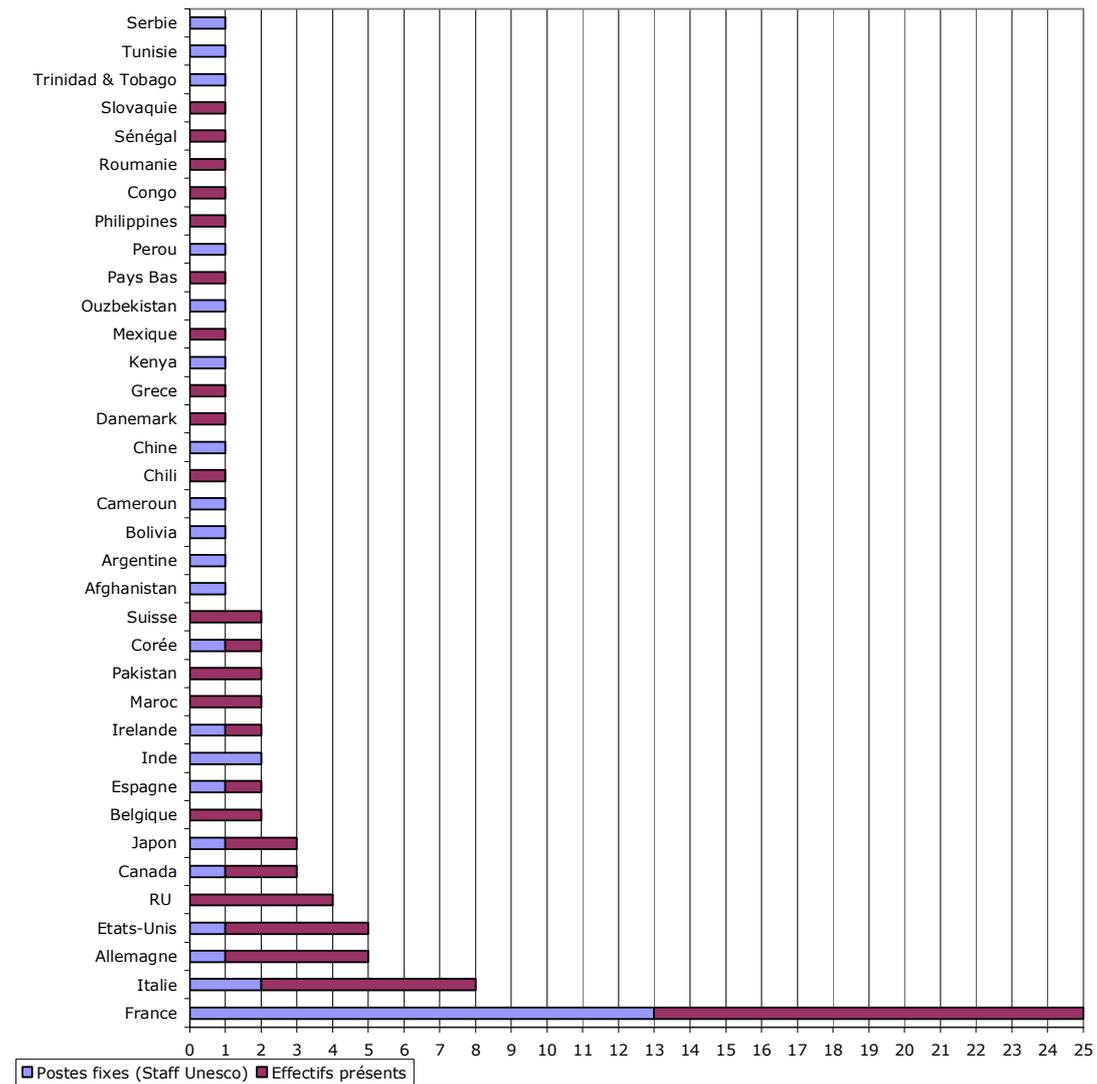
Organigramme du Centre avec seulement les effectifs payés par le Programme régulier

Organigramme du CPM au 15 Février 2007 avec seulement les personnes financées par le programme régulier (tout statut)



UNE FORTE REPRESENTATION DE LA NATIONALITE FRANCAISE ET PLUS GENERALEMENT DES EFFECTIFS DE L'EUROPE DE L'OUEST

Graphique : Distribution des effectifs et des postes fixes du Centre du Patrimoine Mondial par nationalité



☑ **DES PROFILS EXPERTS PLUS QUE GESTIONNAIRES DE PROJETS OU DE MANAGER**

▪ **Au sein des sections régionales**

L'ensemble des spécialistes de programmes du CPM peuvent se prévaloir de formations initiales sur le patrimoine naturel et culturel, voire d'une véritable expertise. L'analyse des profils réalisé par le CPM se fait avant tout selon les critères Nature/ Culture et au sein de ces domaines, par spécialisation thématique. Selon cette clé d'analyse on constate :

- ✓ la prédominance des professionnels « culture » par rapport aux professionnels « nature ». En prenant en compte les professionnels au niveau de la Direction et des desks régionaux (en excluant donc CEP, POL et AO), il y a (tout type de contrat) 32 spécialistes de programme Culture versus 8 spécialistes de programme Nature. Sur les postes fixes, on dénombre 12 spécialistes de programme Culture contre 4 Nature. On note néanmoins les chefs de la Section Europe et de la Section Afrique sont des experts Nature, anciens membres de la Section Nature ;
- ✓ l'absence de profils « Nature » au sein de la Section Etats Arabes ;
- ✓ au niveau de la Direction du Centre, le choix d'équilibrer les profils Nature/ Culture avec un Directeur spécialiste du patrimoine culturel et un Directeur adjoint spécialiste du patrimoine naturel.

Pourtant il s'avère que l'analyse des compétences au sein du CPM sur cette seule clé d'entrée est trop restrictive au regard de la diversité des activités menées par le CPM. Les projets menés par le CPM et les missions confiées à certains professionnels demanderaient une approche plus complète des profils de compétence : expériences managériales et de direction d'équipe, profils de gestionnaires de projets internationaux, profils experts de la levée de fonds, etc.

☑ **UNE ABSENCE DE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

- Les fiches de postes sont « individualisées » et ne sont plus à jour (mise à jour en cours). Cet exercice est rendu difficile car cet exercice est porteur d'une attente particulière pour les personnels du CPM qui effectuent des tâches responsabilisantes et non toujours en lien avec leur grade (la fiche de poste est utilisée comme vecteur potentiel de promotion ou de revendication a priori).

- L'absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est particulièrement visible avec le départ à la retraite de 2 chefs de sections dans des délais très proches et la nécessité de mener une réflexion sur les compétences à mobiliser pour assurer la reprise de leurs attributions. Les mouvements de personnel et la prévision de leur remplacement semble insuffisamment anticipés et échapper au Management du CPM.
- On constate enfin une absence de stratégie de formation pluriannuelle et des lacunes en termes de formation dispensée aux « nouveaux entrants » :
 - ✓ les formations organisées par les services centraux de l'Unesco ne sont pas ouvertes à l'ensemble des effectifs (en fonction du type de contrat) alors que les tâches sont confiées aux professionnels du CPM sans regard de leur situation contractuelle, que les outils utilisés sont partagés par tous, etc. ;
 - ✓ il n'y a que ponctuellement des formations organisées en interne (principalement des formations informatique) mais ces dernières ne sont pas suffisamment valorisées, ne s'inscrivent pas dans un plan de formation élaboré par les chefs de sections/ unité, etc. ;
 - ✓ des sessions de formation formelles et informelles sur la mise en œuvre de la Convention ont été organisées pour les nouvelles recrues mais il n'existe pas de formations « à la Convention » et à ses modalités de mise en œuvre par le CPM systématiques, formalisées et organisées (avec un « kit formation ») qui permettent une mise à niveau rapide des nouveaux entrants et favorise le respect des procédures en vigueur. La « mémoire » des pratiques est assurée par les personnels administratifs et par les professionnels présents au CPM depuis plusieurs années et ces derniers sont de ce fait sollicités de façon fréquente pour expliciter les procédures à suivre, les formats à utiliser, etc. ;
 - ✓ il n'y a pas de suivi interne des formations reçues par agent permettant d'organiser une cartographie des compétences au CPM, et permettant d'identifier les besoins par Section/ Unité et planifier les formations dans la durée.
- Des besoins de formations sont pourtant identifiés quasi-unaniment au sein du CPM :
 - ✓ Formations informatiques
 - ✓ Formations sur le logiciel FABS et sur les procédures internes Unesco
 - ✓ Formations sur les procédures liées à la mise en œuvre de la Convention
 - ✓ ...

5.2.2 Diagnostic de la gestion interne du CPM

A. Processus de pilotage et de coordination du travail

☑ **UNE FORTE AUTONOMIE DES SECTIONS ET LES UNITES DANS LA PLANIFICATION ET LA CONDUITE DE LEURS ACTIVITES**

▪ **Des modes opératoires en évolution permanente non traduits dans des procédures formalisées**

Il apparaît que si la Convention et les Orientations définissent le rôle du Centre, aucun document de procédures organisationnelles interne pour l'accomplissement des différentes tâches n'a été décliné et formalisé. L'organisation de la gestion de l'assistance internationale est en est une des illustrations : le processus à suivre s'est organisé dans la pratique et n'est pas formalisé : il n'existe pas de document consolidé, pratique d'utilisation et mis à jour (manuel de procédure du Centre) précisant/décrivant les rôles, responsabilités, outils à utiliser depuis la rédaction des requêtes d'assistance jusqu'à leur solde. Ce défaut de formalisation des modes opératoires effectifs favorise la diversité des pratiques au sein du CPM : ainsi malgré l'existence de formats pour les « lettres SOC », les « rapports de mission internationale », etc. ; les pratiques diffèrent d'une section à l'autre.

Cette situation s'explique par :

- ✓ un manque de sensibilisation à l'importance d'utilisation de formats homogènes et de responsabilisation (absence de parcours de formation des nouveaux entrants, absence de fonction « contrôle qualité » formalisée, généralisée et valorisée) ;
- ✓ un défaut de transmission et de communication des outils élaborés : un format a été défini avec les organisations consultatives pour les rapports de missions internationales demandées par le Comité mais une part importante des spécialistes de programme ne le savent pas et n'en font donc pas usage ;
- ✓ une absence de responsable « qualité » en charge de la centralisation des formats/procédures et du contrôle de leur bonne utilisation.

Cette absence de procédures formalisées entraîne :

- ✓ une hétérogénéité des pratiques entre les différentes sections qu'accentue d'autant le turn-over au sein du Centre ;
- ✓ un appui informel sur quelques personnes garantes de la mémoire institutionnelle ;

- ✓ une difficulté pour la constitution de bases de données et le traitement des documents produits et reçus par l'équipe informatique.

▪ **Des attributions spécifiques confiées à certains spécialistes de programme (tous statuts confondus)**

Il s'avère que la mise en œuvre des décisions du Comité sont confiées aux spécialistes de programme par le Directeur sur la base des compétences de chacun, des pays à l'origine de la décision (un programme dont un pays européen est à l'origine va le plus souvent être confié à la Section Europe et Amérique du Nord).

Il n'y a pas de réunion de coordination et de planification des travaux rassemblant régulièrement les chefs de sections et la direction clairement identifiée à ce jour, permettant de faire le point en interne sur la charge de travail de l'année, les arbitrages à effectuer, la logique de répartition entre les sections. Seule une réunion d'information post-comité réunissant l'ensemble du Centre est organisée en septembre de chaque année, à l'issue de la réunion du Comité. Le manque de processus de coordination, d'arbitrage, de planification concertée au niveau du Centre de la charge de travail et de sa répartition constitue une carence dans le dispositif de pilotage du Centre.

Les organigrammes ci-après permettent de visualiser la logique de répartition des responsabilités pour trois processus clés : la coordination des programmes et initiatives thématiques, la coordination des rapports sur l'état de conservation des sites, la gestion des fonds en dépôt.

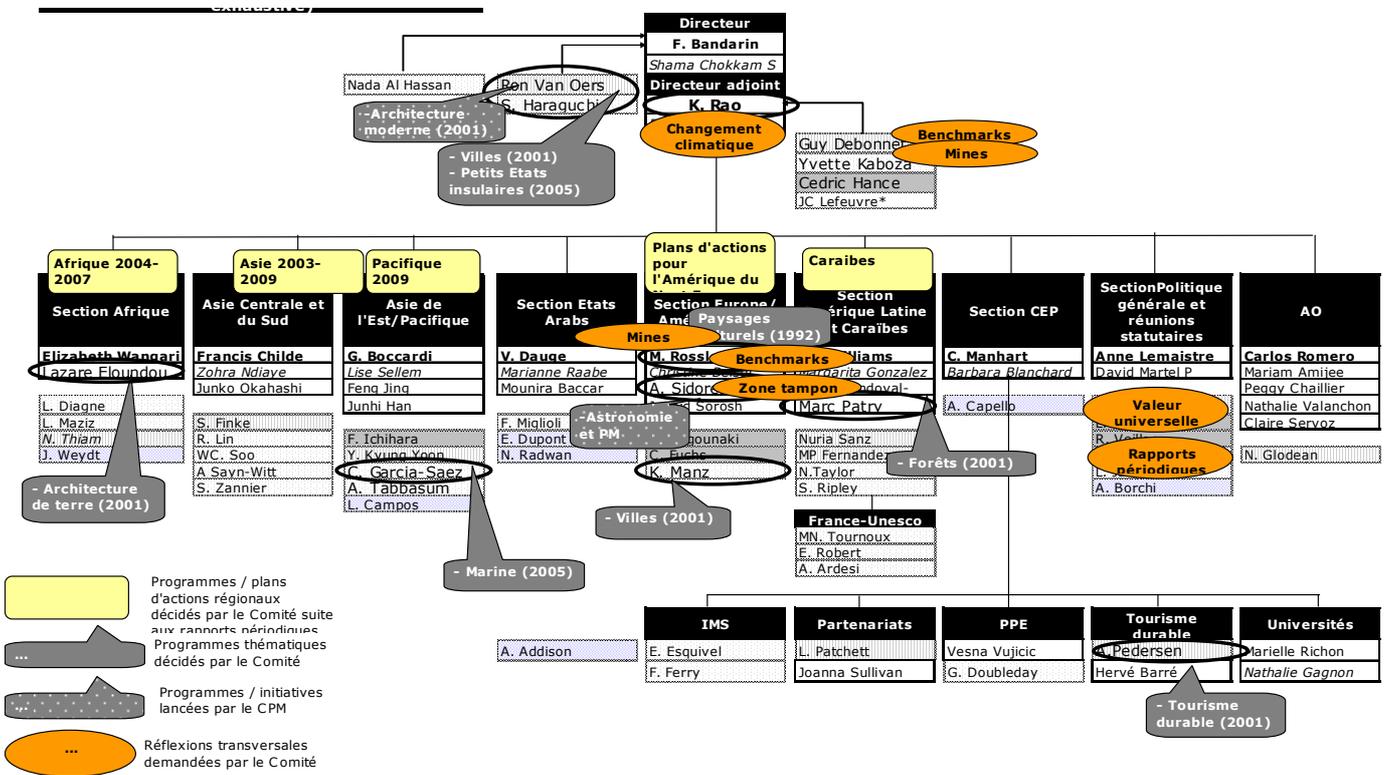
- ✓ Programmes et initiatives thématiques

Il apparaît que la responsabilité des programmes et initiatives thématiques est confiée à des spécialistes de programme au sein de sections/unités régionales, à des spécialistes de programmes rattachés directement au Directeur ou au Directeur adjoint, ou encore à une unité ad hoc (« tourisme »). Les professionnels en charge des programmes/ initiatives sont supposés travailler de façon transversale mais cette organisation matricielle est limitée par :

- l'absence de modes opératoires clairement identifiés pour mettre en œuvre le fonctionnement matriciel (instances de coordination et de supervision) ;
- l'absence de plan de travaux partagés et de planning associés favorisant une participation élargie des spécialistes de programme ;

- pour certaines initiatives, telles que PACT, un défaut de mode opératoire et de vision partagée en interne du périmètre de l'initiative limitant la participation et l'échange d'information avec les spécialistes de programme des sections/unités régionales
- l'absence de valorisation/ reconnaissance de la participation aux travaux transversaux alors qu'ils représentent une charge de travail supplémentaire pour les spécialistes de programmes.

Organigramme de la répartition des tâches à l'intérieur du CPM dans la gestion des programmes et initiatives (non exhaustif) ²



² Les initiatives, programmes, années de réflexion à coordonner ne sont pas représentées de façon exhaustive, l'ensemble des programmes demandés par le C/5 et confiés au CPM tels le projet spécial « Participation des jeunes à la préservation et à la promotion du PM », les campagnes de conservation, la stratégie pour le patrimoine naturel, etc. ne sont pas représentées ; cet organigramme visant à illustrer l'éclatement et la multiplication de la gestion des projets transversaux

▪ **Une logique de travail et d'organisation « opportuniste »**

Il apparaît que la stratégie globale est ouverte et laisse une grande marge de manœuvre aux initiatives du Centre, un panel très large d'activités pouvant s'inscrire dans la mise en œuvre de la Stratégie des « 4 C »³. De ce fait il s'avère que le développement de programmes, de thématiques est la résultante de l'adéquation conjoncturelle et opportuniste entre :

- ✓ la présence au Centre d'un spécialiste de programme spécialisé sur le sujet ;
- ✓ un bailleur de fonds intéressé par le projet ;
- ✓ une décision du Comité.

Cette « liberté d'action » a souvent permis le développement de projets et programmes salués pour leur efficacité et leur visibilité et traduit une approche pragmatique. Néanmoins, une trop grande démultiplication des initiatives et projets individuels nuit à la lisibilité de la cohérence d'actions du Centre. Le défaut de pilotage et de coordination en amont, au niveau du Centre des activités a ainsi entraîné des doublons d'activité entre des activités des professionnels du Centre et les organisations consultatives (ex : deux publications distinctes sur l'art rupestre ont été réalisées, l'une par le Centre, l'autre par l'ICOMOS), l'arrêt de projets avec le départ des professionnels qui en avaient été à l'origine, etc.

▪ **La question spécifique de la gestion et de la conduite des « missions » par les spécialistes de programme du CPM**

Il apparaît qu'une large majorité des acteurs externes interrogés lors des entretiens menés soulignent que « les professionnels du Centre sont toujours en missions/déplacements ». Cette affirmation a appelé une analyse objective des missions/déplacements effectivement réalisées par le personnel du CPM, tant sur leur objet, sur leur financement et leur durée, etc.

En effet, il est important de distinguer :

- ✓ les missions décidées par le Comité, principalement les « missions conjointes » dans le cadre du suivi réactif (environ 35 par an) ;

³ Les quatre objectifs suivants (connus sous le nom des '4 C'), contenus dans la Déclaration de Budapest, offrent un cadre stratégique à la mise en œuvre de la Convention :

- renforcer la **Crédibilité** de la Liste du patrimoine mondial, comme un témoignage représentatif et géographiquement équilibré de la liste des biens culturels et naturels d'une valeur universelle exceptionnelle ;
- assurer la **Conservation** efficace des biens du patrimoine mondial ;
- promouvoir l'instauration de mesures efficaces pour un renforcement des **Capacités** ;
- accroître l'intérêt, la participation et le soutien de l'opinion publique vis-à-vis du patrimoine mondial par la **Communication**.

- ✓ les missions non formellement décidées par le Comité mais jugées nécessaires par le Centre pour la mise en œuvre de ses décisions : réunions pour la réalisation des rapports périodiques, participation à des séminaires de formation, etc. ;
- ✓ les missions demandées par les instances dirigeantes de l'Unesco (environ 15 par an pour la Section Europe) ;
- ✓ les missions liées à la mise en œuvre et au suivi des projets et actions extrabudgétaires ;
- ✓ les missions liées à la levée de fonds et aux relations avec les bailleurs de fonds ;
- ✓ les invitations à des séminaires, colloques, par les Etats Parties, en particulier pour la Section Europe et Amérique du Nord et le Directeur du Centre ;
- ✓ les missions liées à la coopération avec d'autres Convention ;
- ✓ les missions d'urgence liées à une situation exceptionnelle et non planifiable par définition.

A ce jour, il n'existe pas de données consolidées permettant de suivre l'évolution du poids des déplacements dans l'activité du CPM : typologie des missions, coût, nombre de jours d'absence par type de mission, etc. Ceci illustre l'absence de suivi d'indicateurs clés d'activité au Centre. Le logiciel de gestion des présences/congés Tulip n'est utilisé que pour le personnel en poste fixe ou en contrat temporaire et ne permet donc pas le suivi des plannings de l'ensemble des effectifs. De façon plus générale, il n'existe pas de dispositif de suivi du temps des temps passés par chacun par type d'activité.

A partir d'extractions du logiciel de gestion de l'Unesco SAP, il est possible d'obtenir certains éléments, mais en l'absence de données exhaustives, les travaux d'audit ont été limités aux données disponibles pour certains professionnels et ne sont pas suffisantes pour permettre une analyse.

- ☑ **UNE POLITIQUE DE LA « PORTE OUVERTE » DE LA DIRECTION DU CENTRE UTILE AUX ARBITRAGES QUOTIDIENS MAIS SANS VERITABLE PROCEDURE FORMALISEE D'INFORMATION ET DE CONCERTATION AVEC LES CHEFS DE SECTIONS**

Si l'accessibilité du Directeur et du directeur adjoint est reconnue par tous les membres du CPM interviewés (management ascendant de type bottom-up), il n'en demeure pas moins que les arbitrages rendus ne font pas systématiquement l'objet d'une information descendante (de type top-down). Il s'avère que certaines situations humaines particulières ont mené à des modifications ponctuelles de l'organigramme et des responsabilités hiérarchiques. De ce fait la direction du Centre a opéré des modifications d'organigramme qui ne reflètent pas la logique d'organisation des activités mais sont les solutions apportées à des situations humaines particulières

- ☑ **UNE FONCTION CONTROLE DE GESTION INSUFFISAMMENT FORTE ET UNE ABSENCE D'OUTILS DE PILOTAGE DE L'ACTIVITE**

- **Le Centre ne dispose pas d'outils de suivi fin de son activité et de pilotage de la mise en œuvre des décisions du Comité**

Si le Centre souligne de façon systématique le besoin de renforcement de ses ressources (en particulier de ses ressources humaines), il ne présente pas de données quantitatives formalisées appuyant ce besoin. Ces données sont pourtant nécessaires pour appuyer toute demande de renforcement de moyens.

On constate que :

- ✓ aucune donnée quantitative globale reflétant l'activité du Centre n'est présentée :
 - Temps passé par type d'activité et répartition de la charge de travail par sections / unités régionales
 - Nombre d'heures travaillées, par agent (sur une période annuelle, entre deux comités par exemple), par nature d'activité
 - Nombre de courriers et courriels reçus et nombre de réponses émises
 - Montant des contrats, nombre de contrats soumis à l'approbation du Comité, etc.

- ...
 - ✓ Le CPM élabore et remet annuellement au Comité le « Rapport du CPM sur ses activités » complété depuis 2003 par une information spécifique sur la mise en œuvre des décisions du Comité. Ce rapport ne dresse un inventaire que des activités qu'il juge significatives mais qui ne font pas l'objet d'un document remis par ailleurs au Comité lors de la session .Il ne présente pas de données quantitatives ou budgétaires ;
 - ✓ les tableaux de suivis des décisions présentés sont inexploitable en l'état (tableau reprenant la seule codification de la décision sans rappel de son objet).
- **Le Centre ne dispose pas d'une valorisation des activités menées et l'information communiquée ne permet pas de connaître les dépenses de fonctionnement du centre par catégorie de dépense.**
 - ✓ La fonction contrôle de gestion n'est pas outillée.
 - ✓ La culture « contrôle de gestion » n'est pas présente alors que les attentes du Comité en ce sens semblent se renforcer (connaissance du coût complet des missions, de l'organisation des sessions du Comité, suivi des ressources extrabudgétaires, etc.).
 - ✓ L'information financière communiquée est difficilement exploitable, exclusivement centrée sur des thèmes d'activité et non sur des natures de dépense.
 - ✓ La présentation des orientations budgétaires et de la consommation passée à lieu à la fin des sessions du comité, c'est-à-dire après que le comité ait eu à se prononcer sur un nombre important de décisions sans pouvoir en mesurer les impacts financiers. Le comité n'est donc pas en mesure d'apprécier pleinement la capacité du Centre à exécuter ses décisions ni à pouvoir exercer un arbitrage argumenté. C'est l'une des grandes faiblesses du dispositif de gouvernance.

B. Des outils de suivi de l'activité et des plannings non adaptés au pilotage de l'activité

Il existe SISTER, un logiciel dédié au suivi de l'activité utilisé par l'Unesco mais celui-ci ne peut pas être utilisé comme un outil de planification et ne fournit qu'une vision très partielle. Le logiciel SISTER ne permet pas de vision consolidée. Seul le personnel staff

Unesco doit saisir dans SISTER son planning d'activité et on constate de plus que cette saisie est incomplète. Les professionnels saisissent des informations conformément aux procédures mais « n'utilisent » pas le logiciel.

Le logiciel TULIP est le logiciel de gestion des plannings mais celui-ci n'est utilisé que pour le personnel staff Unesco, et ne permet donc pas de disposer d'une vision exhaustive des présences, absences, missions des effectifs du CPM. Il ne peut être utilisé comme outil de planification pour l'allocation des ressources humaines et la gestion de la charge de travail.

5.2.3 Gestion des relations avec les organisations consultatives

A. Nature des relations

Les Organisations Consultatives ont été désignées par la Convention du Patrimoine Mondial comme des acteurs clés de la mise en œuvre de la Convention pour leur expertise et leur capacité à formuler une opinion institutionnelle indépendante dans un certain nombre de procédures clés de mise en œuvre de la Convention.

Les relations du Centre avec les Organisations Consultatives sont régies par :

- ✓ la Convention qui demande au Comité d'une part et à l'Unesco d'autre part la mise en place d'une étroite coopération avec les trois organisations que sont l'ICOMOS, IUCN et l'ICCROM⁴ ;
- ✓ les Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention qui précisent les attributions spécifiques du Centre et des 3 organisations consultatives.

Le tableau ci-après présente une comparaison du rôle du Centre et du rôle des organisations consultatives tels que formulés dans les Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention. Les flèches qualifient la relation du Centre et des Organisations sur chaque processus examiné :



⁴ Art 13 « Le Comité coopère avec les organisations internationales et nationales, gouvernementales et non gouvernementales, ayant des objectifs similaires à ceux de la présente Convention pour la mise en œuvre de ses programmes et l'exécution de ses projets, le Comité peut faire appel à ces organisations, en particulier au Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (Centre de Rome), au Conseil international des monuments et des sites (ICOMOS) et à l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN), ainsi qu'à d'autres organismes publics ou privés et à des personnes privées ».

Art 14 « Le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, utilisant le plus possible les services du Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (Centre de Rome), du Conseil international des monuments et des sites (ICOMOS), et de l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN), dans les domaines de leurs compétences et de leurs possibilités respectives, prépare la documentation du Comité, l'ordre du jour de ses réunions et assure l'exécution de ses décisions. »

Tableau : Comparaison du rôle du Centre et du rôle des organisations consultatives tels que formulés dans les Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention

Processus	Rôle du Centre		Rôle des organisations consultatives
Réunions statutaires	a) l'organisation des réunions de l'Assemblée générale et du Comité		f) <u>assister</u> aux réunions du Comité et du Bureau du patrimoine mondial à titre consultatif b) <u>aider le Secrétariat</u> à préparer la documentation du Comité et du Bureau, l'ordre du jour de ses réunions et l'exécution des décisions du Comité
Exécution des décisions du Comité et rapport sur l'exécution	b) la mise en œuvre des décisions du Comité du patrimoine mondial et des résolutions de l'Assemblée générale et faire un rapport sur leur exécution		c) <u>aider</u> au développement 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 (...)
Inscription des biens	c) la réception, l'enregistrement, la vérification, l'archivage et la transmission aux Organisations consultatives compétentes des propositions d'inscription sur la Liste du patrimoine mondial		e) dans le cas de l'ICOMOS et de l'UICN, évaluer les biens proposés pour inscription sur la Liste du patrimoine mondial et présenter des rapports d'évaluation au Comité
Stratégie globale	d) la coordination des études et des activités dans le cadre de la Stratégie globale pour une Liste du patrimoine mondial représentative, équilibrée et crédible		c) <u>aider</u> au développement 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 (...)
Etat de conservation et rapports périodiques	e) l'organisation des processus de soumission de rapports périodiques et la coordination du suivi réactif		d) surveiller l'état de conservation des biens du patrimoine mondial (...) c) <u>aider</u> au développement et à la mise en œuvre (...) de la soumission de rapports périodiques, et des efforts permanents pour renforcer l'utilisation efficace du Fonds du patrimoine mondial
Assistance internationale	f) la coordination de l'assistance internationale		d) (...) examiner les demandes d'assistance internationale
Mobilisation de ressources	g) la mobilisation de ressources extrabudgétaires pour la conservation et la gestion des biens du patrimoine mondial		
Conseil aux Etats Parties	h) l'assistance aux Etats parties pour la mise en œuvre des programmes et projets du Comité		a) conseiller pour la mise en œuvre de la <i>Convention du patrimoine mondial</i> dans leur domaine de compétence
Promotion	i) la promotion du patrimoine mondial et de la <i>Convention</i> grâce à la diffusion d'information aux Etats parties, aux Organisations consultatives et au grand public		

Il y apparaît ainsi qu'il y a :

- ✓ des tâches spécifiques au « cœur » de la mise en œuvre de la Convention (évaluation des dossiers d'inscription, évaluation des demandes d'assistance internationales) spécifiquement confiées aux trois organisations consultatives en tant qu'experts indépendants ;
- ✓ un rôle d'appui et de conseil au Comité, aux Etats Parties, ou au Centre dont le périmètre d'intervention n'est pas détaillé dans les Orientations : activités ponctuelles ou de conseils que le Comité ou le Centre décident de confier aux organisations consultatives du fait de leur expertise et de leur rôle dans la mise en œuvre de la Convention (études thématiques, conception de stratégies telles que la stratégie de formation, analyses de la liste, etc.). Pour ces activités, les Organisations Consultatives peuvent être mises en « concurrence » avec d'autres organisations.

Le Centre contractualise chaque année avec les Organisations Consultatives la réalisation des tâches spécifiques qui leur sont confiées par le Comité en tant que Secrétariat du Comité et contractualise par ailleurs pour les activités d'appuis et de conseil en tant que bénéficiaire direct de ces prestations. La rémunération des Organisations Consultatives pour le travail accompli dans le cadre de la Convention du Patrimoine Mondial est assurée par l'Unesco via le Centre sur le budget du Fonds du Patrimoine Mondial.

B. Points forts

L'ensemble des acteurs interrogés soulignent la qualité globale de la relation entre les organisations consultatives et le Centre, en particulier d'une relation de confiance personnelle entre les professionnels du Centre et les professionnels des organisations consultatives.

De manière générale, le Centre et les Organisations Consultatives parviennent à formuler des avis partagés sur l'état de conservation des sites.

Par ailleurs, la relation entre le Centre et les organisations consultatives se caractérise par une évolution continue et la recherche d'améliorations via des évaluations, des réorganisations de procédures, l'introduction d'outils, etc. En termes d'amélioration notable depuis 2000 on peut citer la mise en place d'un format standard de demande d'assistance internationale, la mise en place de réunions de coordination entre le Centre et les organisations consultatives, la clarification de la procédure de vérification du caractère complet des dossiers.

C. Points faibles

A l'issue des travaux menés, il s'avère que 3 types de difficultés pèsent sur la relation entre les Organisations Consultatives et le Centre :

- 1- Répartition des rôles et responsabilités dans la conduite des activités liées à la mise en œuvre de la Convention
- 2- Modalités de contractualisation
- 3- Outils et méthodes de travail commun

REPARTITION DES ROLES ET RESPONSABILITES DANS LA CONDUITE DES ACTIVITES LIEES A LA MISE EN ŒUVRE DE LA CONVENTION

Cette question de la répartition des rôles soulevée de façon récurrente depuis de nombreuses années. Ainsi lors de la Vingt-quatrième session du Comité à Cairns, Australie, le Rapport du Groupe d'étude sur la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial (Point 6.1 de l'ordre du jour) souligne « qu'il existe des divergences de compréhension des rôles respectifs des organismes consultatifs et du Centre. Ces différences entravent le fonctionnement efficace du Comité » et précise que « Le Comité devrait revoir les rôles et les responsabilités des organismes consultatifs par rapport au Comité, au Centre et peut-être à l'UNESCO, ce qui aboutirait éventuellement à des mémorandums d'accord ».

Si l'ensemble des acteurs interrogés soulignent que lors de la rédaction de la Convention, le rôle du Secrétariat (le Centre) était d'être un « facilitateur » pour la mise en œuvre de la Convention et que les organisations consultatives assureraient le rôle d'expertise et de garant d'avis indépendants, on constate une implication croissante du Centre sur les tâches initialement assurées par les Organisations consultatives (formulation d'avis « experts », réalisation d'études thématiques, de formations).

Cette tendance s'explique principalement par :

- ✓ le positionnement du Centre comme « clé d'entrée » pour les Etats Parties, les acteurs du Patrimoine, la société civile, ce qui nécessite une compétence technique forte pour apporter des réponses ;
- ✓ la nécessité d'une approche pluridisciplinaire nature/culture pour certaines études que seul le Centre peut assurer, les Organisations Consultatives étant « mono-spécialisation » ;

- ✓ dans le cas d'absence de délimitation précise du rôle respectif du Centre et des Organisations Consultatives, l'absence de manuel de procédure détaillant les responsabilités précises de chaque acteur et modes opératoires ;
 - ✓ le recours croissant à des financements extrabudgétaires pour la mise en œuvre des décisions du Comité et pour lesquels les bailleurs de fonds attendent une implication des professionnels du CPM ;
 - ✓ le profil des professionnels recrutés qui sont pour la plupart des professionnels du Patrimoine et qui sont de ce fait particulièrement intéressés par une gestion directe des projets ;
 - ✓ l'extension du mandat confié au Centre par le Directeur Général de l'Unesco qui dépasse très largement la mission de Secrétariat de la Convention du Patrimoine Mondial et fait du Centre un acteur clé de la conservation du patrimoine mondial ;
 - ✓ les difficultés parfois rencontrées dans la relation avec les Organisations Consultatives (qualité, réactivité) qui ont favorisé une implication directe du Centre sur des tâches d'expertise.
- **Des risques de redondances et de conflits d'intérêts**

Les conséquences négatives qui peuvent résulter du constat précédant sont de deux natures :

- ✓ existence de redondances entre les travaux menés par le Centre et les activités des Organisations Consultatives
- ✓ risque de moindre neutralité des avis exprimés/ conflits d'intérêts

Ces difficultés s'avèrent principalement pour les activités suivantes :

- ✓ Missions conjointes pour le suivi réactif lors des missions conjointes pour le suivi d'un site :

Suite au constat d'un meilleur accès à l'information et aux responsables lors des missions de suivi réactif lors de la présence de représentants de l'Unesco aux côtés des experts techniques des organisations consultatives, le Comité a généralisé la pratique des « missions conjointes ». On constate que :

- les représentants de l'Unesco (le plus souvent des professionnels du Centre) rédigent dans de nombreux cas le rapport de mission et participent de ce fait à la formulation de l'avis technique/ des préconisations, cette implication étant favorisée par leur connaissance de l'historique du site dans le cadre de la Convention ;

- l'Unesco diligente parfois des experts non personnel de l'Unesco (dans ce cas particulier, n'étant pas représentant de l'Unesco ils n'ont pas d'accès facilité à l'information et aux interlocuteurs). De surcroît, il s'est avéré qu'ils soient membres de l'ICOMOS et perçoivent une rémunération supérieure à l'expert diligenté par l'ICOMOS, ce qui est particulièrement incohérent ;
 - contrairement aux Organisations Consultatives qui disposent de chartes éthiques, procédures internes de revue par des panels d'experts, les professionnels du Centre/ diligentés par le Centre ne sont pas soumis à de tels principes et les Organisations Consultatives interrogées lors de cet audit ont indiqué que certains professionnels ont parfois dévoilé le contenu des conclusions de la mission, compromettant alors la liberté des Organisations Consultatives à formuler un avis institutionnel indépendant par la suite. Ce constat doit être considéré avec prudence. Néanmoins les professionnels du CPM soulignent que « toutes les missions s'achèvent par un point avec les autorités durant lequel les Organisations Consultatives et le CPM présentent les résultats et les conclusions de la mission ensemble. Il est toujours souligné à l'Etat Partie que ceci est la conclusion de l'équipe de mission et que les recommandations finales seront faites par le Comité sur la base des conclusions de la mission. La préparation des recommandations finales du Comité sont toujours faites en consultation entre le CPM et les Organisations Consultatives sur la base de leur jugement professionnel. Il est très rare qu'un point de divergence subsiste, et dans ce cas il en est fait mention au Comité. Le risque de conflit d'intérêt paraît de ce fait ne pas exister. ».
- ✓ Rédaction des rapports sur l'état de conservation des biens (rapports SOC)

Désignés par les Orientations comme les destinataires des informations à transmettre par les Etats Parties lors de demandes du Comité sur l'Etat de Conservation d'un bien, participant aux missions de suivi réactif, les professionnels du Centre ont jusqu'à présent assuré l'écriture des rapports de conservation pour les biens culturels et la rédaction des projets de décision (IUCN prépare la première version des rapports SOC sur certains sites naturels et le CPM assure la première version de la partie restante. Ces versions sont ensuite échangées (parfois plusieurs aller-retour sont nécessaires), jusqu'à ce qu'un consensus soit trouvé).

Cette prise de responsabilité du Centre sur un avis technique peut sembler problématique du fait du rôle de conseil que doit assurer le Centre auprès des Etats Parties. Depuis cette année, les rapports à rédiger sur les biens culturels ont été répartis entre le Centre et l'ICOMOS. Néanmoins, si le Comité souhaite obtenir un avis

indépendant des organisations consultatives, il s'avère nécessaire de s'interroger sur la légitimité du Centre à rédiger une partie des rapports et à préparer les projets de décisions. S'il est essentiel de souligner que la plupart des rapports et des projets de décision font l'objet d'un consensus entre le CPM et les Organisations Consultatives, il paraît néanmoins impératif de formaliser la répartition des rôles et l'organisation de la procédure interactive de rédaction des constats, recommandations et projets de décisions pour assurer une meilleure transparence et lisibilité pour les Etats Parties. Par ailleurs, le Comité a demandé une catégorisation des rapports sur l'état de conservation en fonction du niveau d'attention qu'il doit y porter, cette sélection des rapports devant faire l'objet d'un examen approfondi est à ce jour réalisé par le CPM. Sur ce point, il convient encore de clarifier les modalités d'association des organisations consultatives à cette tâche (qui fait quoi, programme de production des rapports, critères retenus sur le « niveau d'attention »,...).

✓ Mise en œuvre de projets extrabudgétaires

La mise en œuvre de ces projets est le plus souvent assurée par le Centre via le recrutement de personnel ad hoc et il s'avère que certaines activités sont proches d'initiatives menées par les organisations consultatives. La logique de répartition des rôles entre organisations consultatives et CPM semble peu explicite pour la prise de responsabilité sur la coordination de telles études.

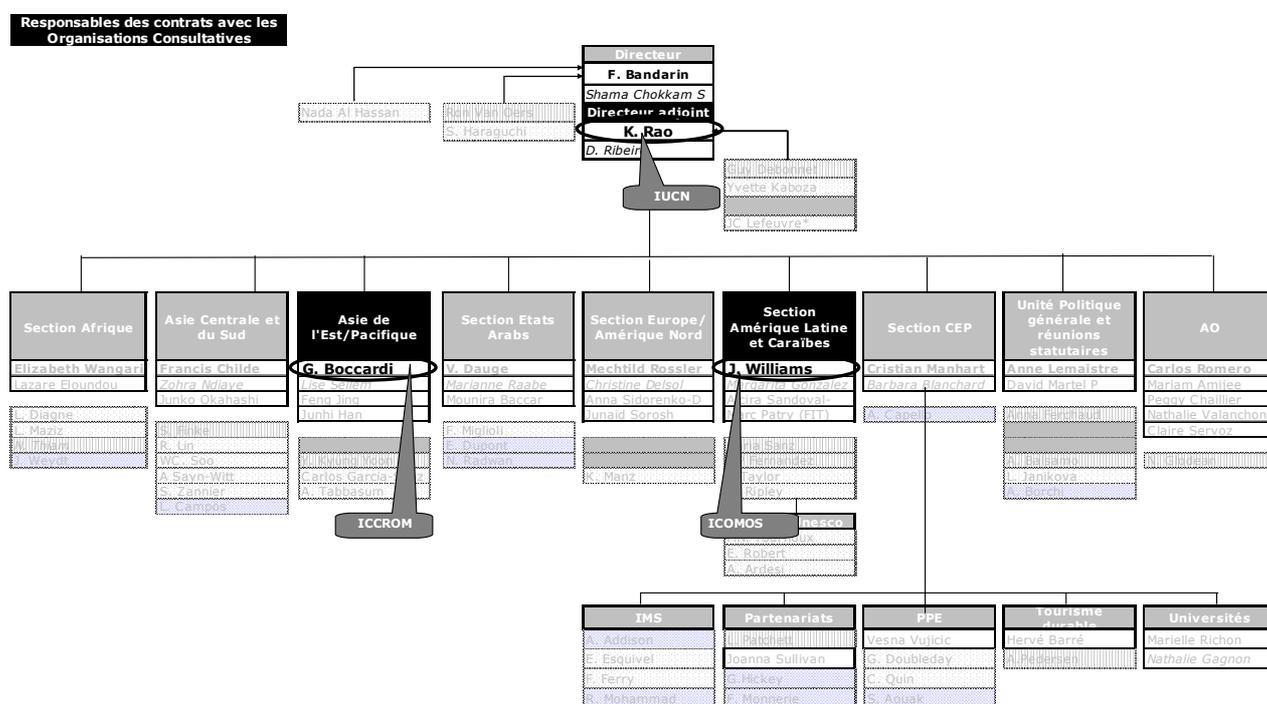
A titre d'exemple, l'ICOMOS organise des conférences et des ateliers régionaux, publie des rapports et des études thématiques (définition des concepts d'authenticité et de paysages culturels, extension du champ du patrimoine aux cultures non-monumentales, reconnaissance du patrimoine industriel en coopération étroite avec TICCIH et au patrimoine architectural et urbain du XXe siècle en travaillant avec DOCOMOMO, etc.). Dans ce cadre le Comité Scientifique de l'ICOMOS sur le Tourisme a élaboré un « manuel à destination des gestionnaires de sites » en 1993. Or en 2001, dans le cadre du programme Tourisme Durable développé par le Centre et financé par la Fondation des Nations Unies, c'est un professionnel du Centre qui a élaboré un « manuel pratique pour les gestionnaires de sites ». Cet exemple témoigne du besoin clarification de la responsabilité/ élaboration d'une véritable stratégie pour la conduite des travaux de réflexion, de la production de doctrine entre l'Unesco et les organisations consultatives.

De façon transversale enfin, une large majorité des acteurs interrogés au sein des organisations consultatives soulignent de fortes disparités des pratiques de coordination avec les sections régionales.

☑ DES MODALITES DE CONTRACTUALISATION REMISES EN CAUSE

Comme le montre l’organigramme ci-dessous il existe au Centre trois responsables de suivi des contrats avec chacune des organisations consultatives (1 responsable par organisation consultative).

Organigramme de la répartition des tâches à l’intérieur du CPM dans la gestion des contrats avec les Organisations consultatives



- ✓ Avant 2000 : Lors de leur réunion annuelle les organisations consultatives remettaient au directeur du Centre un projet de budget, qui était discuté dans le cadre d’une réunion commune
- ✓ Depuis 2000 : La discussion du budget de chaque organisation se réalise dans le cadre d’une réunion privée entre le directeur du centre et l’organisation concernée

L’examen des contrats liant le Centre aux organisations consultatives et les entretiens menés auprès des différentes parties prenantes dans le cadre du présent audit de management révèlent :

- ✓ des calendriers de contractualisation différents entre les organisations consultatives, avec une problématique spécifique de contractualisation a posteriori avec l’ICOMOS

(le Centre contracte avec l'ICOMOS pour des activités déjà réalisées par l'ICOMOS) et de délai de la transcription contractuelle des décisions du Comité ;

- ✓ des différences de taux jugées significatives par les Organisations Consultatives et de règles de rémunération (niveau de précision des enveloppes) ;
- ✓ une inadaptation des types de contrats et des procédures standards de l'Unesco, les Organisations Consultatives étant des partenaires de la mise en œuvre de la Convention et non des « prestataires » (ex : inadaptation des « fee contracts » standards qui impliquent un transfert des droits de propriété des productions réalisées par le contractant) : cette complexité et inadaptation des procédures entraîne un travail de gestion des contrats de 15 à 20 jours par an pour chacun des 3 professionnels en charge du suivi des contrats ;
- ✓ un constat partagé par les Organisations Consultatives et les responsables du suivi des contrats au sein du Centre d'une couverture seulement partielle des coûts assumés par les organisations consultatives pour la mise en œuvre des décisions du Comité. Cette inadéquation de la rémunération des organisations consultatives au regard des tâches qui leur sont confiées entraîne une difficulté du Centre à affirmer le niveau d'exigence qu'il souhaiterait. Il doit être souligné qu'il n'existe pas de méthodologie unique exigée par le CPM pour le calcul du coût des activités par les Organisations Consultatives afin d'assurer qu'elles sont rémunérées sur la base du coût complet de leurs activités (coûts directs et indirects).

Des difficultés en termes de contractualisation sont déjà soulignées en 2000. Lors de la 24^{ème} session du Comité à Cairns, Australie, le Rapport du Groupe d'étude sur la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial (Point 6.1 de l'ordre du jour) souligne « Le processus actuel consistant à transformer les décisions du Comité portant sur l'allocation de fonds en contrats entre le CPM et les Etats parties ou les organismes consultatifs est lourd et inefficace. » Il est recommandé que « le Comité, en tant que haute priorité, charge le Centre d'améliorer la pertinence des contrats et leur paiement ».

DEFAUT D'OUTILS ET METHODES DE TRAVAIL COMMUN

Le Centre et les Organisations Consultatives se trouvent en situation d'étroite coopération dans de nombreuses procédures clés de la mise en œuvre de la Convention (inscription des sites, demandes d'assistance internationales), impliquant des échanges de documents, le partage d'informations, etc. Il s'avère néanmoins que cette coopération n'est pas optimisée du fait d'un manque de partage d'outils de gestion ou d'échange. Au cours du présent audit de management, il a ainsi été relevé que la base de données de l'assistance

internationale utilisée par le Centre n'est pas consultable par les Organisations Consultatives, l'évaluation des demandes d'assistance internationale se fait encore sous format papier (absence de possibilité de demande formulée en ligne avec possibilités de consultation et de commentaires en ligne). Un chantier important a été lancé pour l'amélioration de la base de données suite à l'audit mené sur l'Assistance internationale et devrait aboutir à la constitution d'un outil bien plus opérationnel. Les Organisations Consultatives n'ont pas accès en consultation à la liste des dossiers en cours de constitution détenu par le Centre (ce qui leur permettrait de préparer leur plan de travail).

Par ailleurs, certains outils ne semblent pas optimisés dans leur utilisation. Si l'ensemble des acteurs soulignent la pertinence d'un format unique pour les rapports de mission, les organisations consultatives soulignent l'optimisation que représenterait un « pré-remplissage » par le Centre des éléments clés devant être connus par l'expert : décisions du Comité concernant le site, assistance internationale reçue, etc.

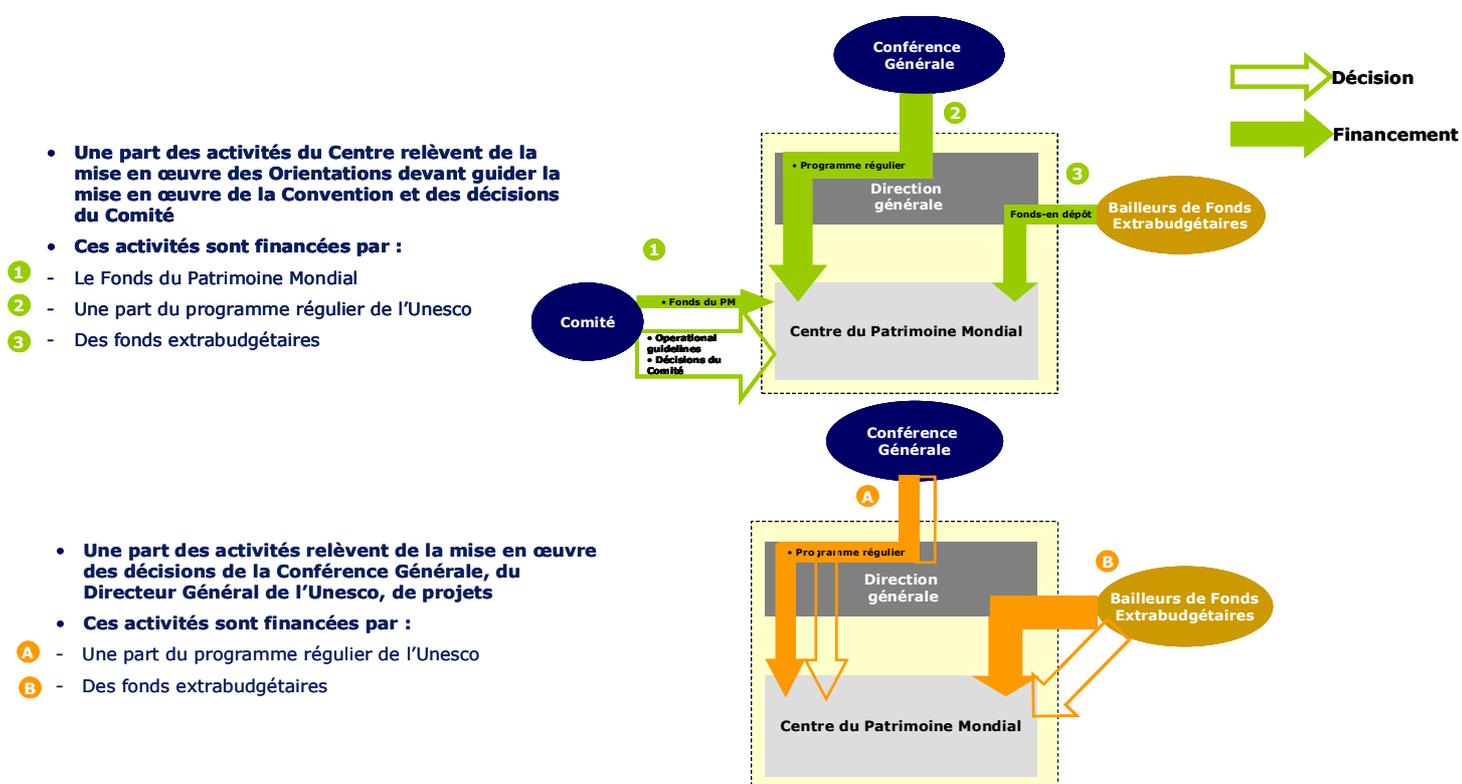
En termes de suivi des contrats, il n'existe à ce jour aucun tableau de bord interne de suivi des obligations contractuelles par les Organisations Consultatives en termes de respect des délais, de qualité des rapports, etc.

A ce jour 3 réunions (septembre, janvier et juin) sont organisées avec les Organisations Consultatives mais il s'avère que seule la réunion de septembre permet un échange sur la stratégie et les programmes, les réunions de janvier et de juin étant ciblées sur l'organisation du Comité.

5.3 Gouvernance

5.3.1 Définition des acteurs et des principes de gouvernance

Figure : Graphique explicatif des instances de gouvernance du Centre du Patrimoine Mondial



ANALYSE DE L'INSTANCE DE GOUVERNANCE UNESCO

Le statut de Programme Phare (« flagship programme »)

Lors de la Septième session extraordinaire à Paris, Siège de l'UNESCO, le document « Proposition concernant la préparation du projet de Programme et Budget 2006-2007 » (Point 8 de l'ordre du jour) rappelle que « Pour être qualifié de programme phare de l'UNESCO, un programme doit avoir continuellement des résultats positifs, une grande visibilité et un impact majeur, et bénéficier d'une reconnaissance internationale parmi les Etats membres de l'UNESCO. »

Néanmoins il apparaît que cette qualification est utilisée de façon différente dans les différents documents de l'Unesco. Le tableau ci-après montre que :

- ✓ le Programme du Patrimoine Mondial est un des deux Programmes qualifiés de « phare » dans le C/4, l'autre Programme recevant la même qualification étant le Programme Océan ;
- ✓ dans ce même document le CPM et la Commission Océanique Intergouvernementale dont les activités s'inscrivent dans le cadre de ces deux programmes, sont qualifiés « d'initiative phare » ;
- ✓ la qualification de « programme phare » n'est pas reprise dans le C/5. Au sein du Grand Programme « Culture », la protection du Patrimoine Mondial en Péril est présentée comme l'activité phare du Programme « Protection et sauvegarde du patrimoine culturel dans le monde ».

Libellé	Qualification	Source
Programme Patrimoine Mondial	➡ Programme Phare	C/4
Centre du Patrimoine Mondial	➡ Initiative Phare	C/4
Protection Patrimoine en Péril	➡ Activité Phare	C/5

Ainsi, il apparaît d'une part que la notion de programme est différente entre les documents C/4 et C/5 et que le qualificatif de « phare » est attribué tantôt au Patrimoine Mondial, tantôt à une activité précise telle que la Protection du Patrimoine en péril. Ce qualificatif traduit une mise en lumière de certaines actions mais n'a aucune incidence automatique en termes de ressources budgétaires ou modes opératoires. Il est utilisé par le Directeur Général « Le CPM conduit le programme phare de l'UNESCO relatif au patrimoine mondial en coopération avec la Division du patrimoine culturel, la Division des sciences écologiques et les bureaux hors Siège »⁵.

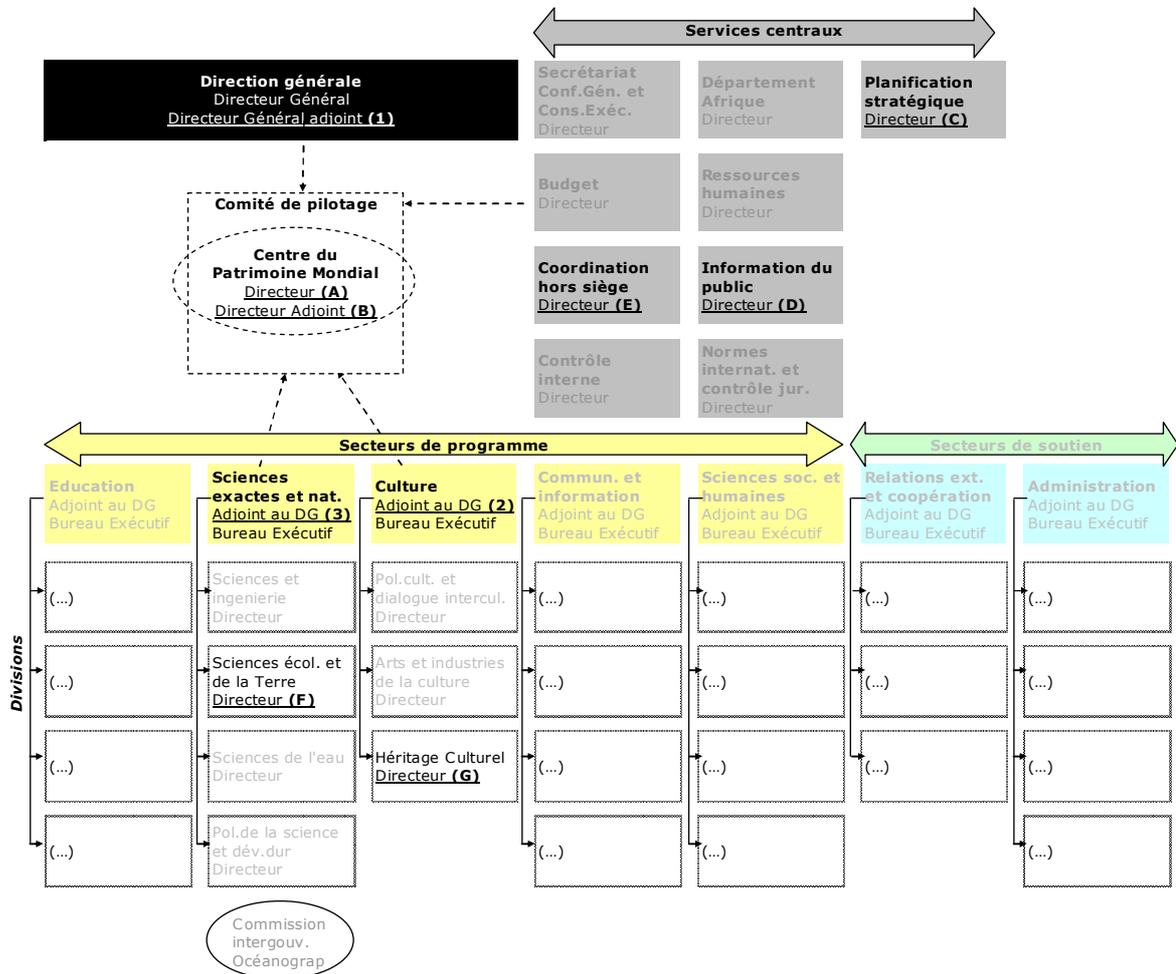
Il apparaît néanmoins que certaines dispositions spécifiques du C/5 visent à affirmer la « protection » des ressources du Centre : Les crédits affectés à la Commission Océanographique Intergouvernementale de l'Unesco (COI) et au Centre de l'Unesco pour le Patrimoine Mondial (WHC) ne peuvent faire l'objet d'aucun ajustement par virement de crédits à d'autres titres du budget.

⁵ M. Koïchiro Matsuura, Directeur général l'Unesco à l'occasion de l'ouverture de la 27e session du Comité du patrimoine mondial

- **Evolution du positionnement du Centre au sein de l'Unesco**

L'organisation des instances de gouvernance du Centre au sein de l'Unesco a été profondément modifiée depuis sa création en 1992. D'une entité spécifique rattachée au Directeur Général et piloté via un Comité ad hoc dont la composition est présentée dans le schéma ci-après, le Centre a été rattaché au Secteur de la Culture (dans le 28C/5 (1996-1997) le Centre est apparu dans l'organigramme de l'Unesco au sein du Secteur de la Culture) mais l'éventuelle différence de statut par rapport aux divisions existantes du Secteur n'est pas claire (dans la Note Bleue du DG concernant la restructuration du Secteur de la Culture, le Centre est appelé « entité », néanmoins, suite aux paragraphes consacrés au Centre, la note évoque « la seconde division, ce qui peut impliquer que le Centre est considéré comme la première division). Cette situation a été de nouveau confirmée lorsqu'en janvier 2000, le Directeur général de l'UNESCO a rattaché le Centre au Secteur de la culture.

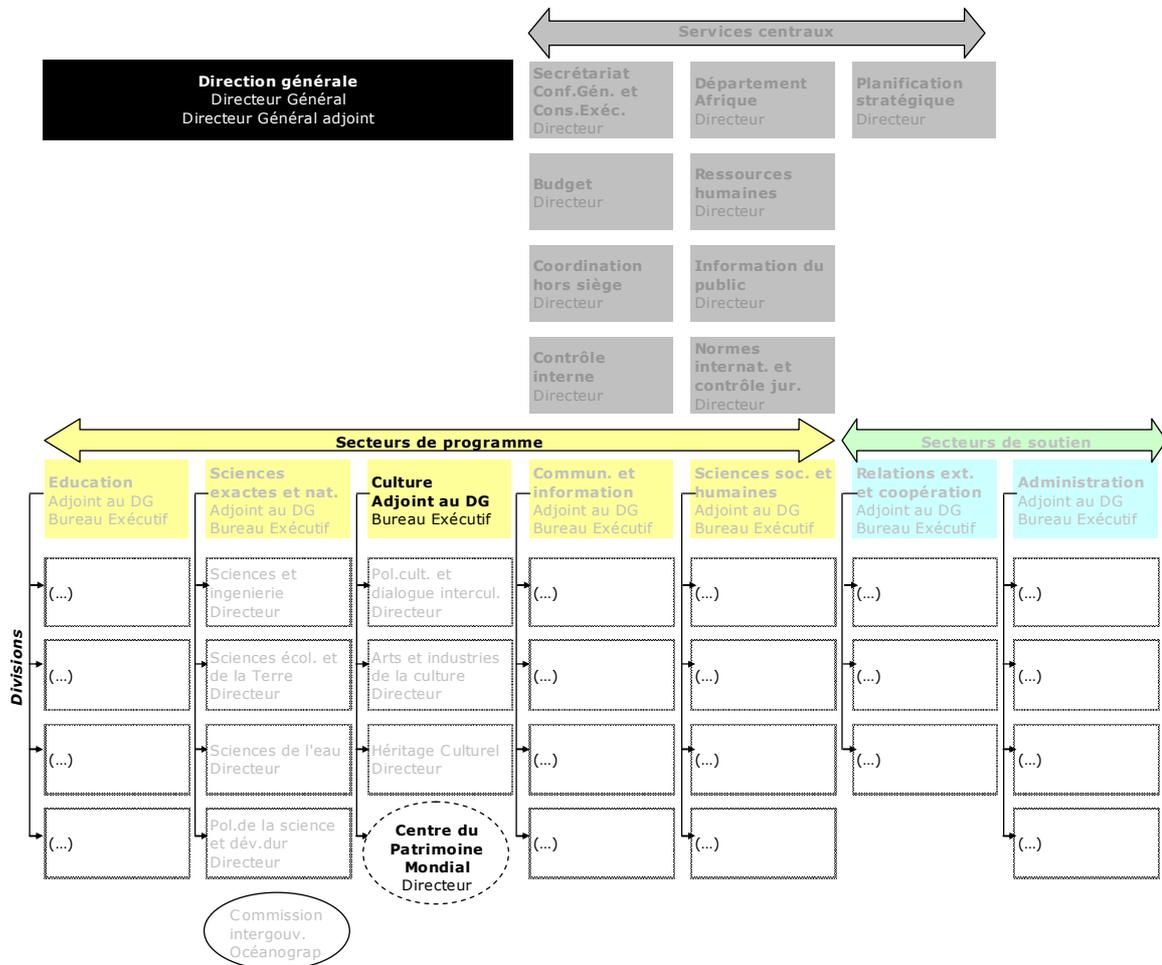
Organigramme du positionnement et gouvernance du Centre au sein de l'Unesco jusqu'en 2000



(1) (2) (3) => Direction du Comité de Pilotage

(A) (B) (C) (D) (E) (F) (G) => Membres du Comité de Pilotage

Organigramme du positionnement et gouvernance du Centre au sein de l'Unesco à partir de 2000 : un rattachement au Secteur de la Culture



▪ **Evolution des règles de gouvernance : définition et nature de la flexibilité administrative dont bénéficie le Centre**

L'évolution de l'inscription organisationnelle du CPM au sein de l'Unesco s'est accompagnée d'une « normalisation » des règles et procédures à suivre. Ce mouvement a marqué la limitation de l'autonomie fonctionnelle⁶ spécifique qui avait été accordée au Centre.

⁶ Terme employé en 1995 pour qualifier la flexibilité administrative et les délégations d'autorité spécifiques attribuées au Directeur du CPM

- ✓ Le CPM a été créé sur décision du Directeur Général en 1992 (DG/Note/92/13) à l'occasion de la célébration du 20ème anniversaire de la Convention
- ✓ En 1995, le mémo (DDG/95/Memo 66) définit l'autonomie fonctionnelle du CPM et de la Commission Océanographique Intergouvernementale (COI) et en décide la mise en œuvre de façon expérimentale. L'encadré ci-après présente la liste des prérogatives spécifiques qui composent l'autonomie fonctionnelle attribuée :

Définition de l' « autonomie fonctionnelle » attribuée en 1995 (cette expression utilisée à l'époque peut aujourd'hui se comprendre comme étant synonyme de flexibilité administrative accordée au Centre)

1. *Approbation des programmes de travail*
2. *Utilisation des économies lies aux postes pour le recrutement de consultants, surnuméraires, contrats d'honoraires*
3. *Approbation et signature des ordres de missions*
- ✓ *Exemption de l'obligation de saisir les voyages prévus dans le planning informatisé*
- ✓ *Possibilité de remboursement des frais de voyages sur présentation des factures*
4. *Possibilité de fixer la durée de contrat des consultants, surnuméraires et des indemnités journalières de ces derniers*
5. *Administration des postes établis*
6. *Nomination pour les postes de catégorie G (...); nomination des personnels P4/P5 par le Directeur Général sur recommandation du Centre (...)*
7. *Signature des évaluations de performance du personnel*
8. *Autorisation de signer les invitations aux réunions pour les Etats Parties, accords de coopération avec les Etats Parties, les institutions et organisations internationales*
9. *Responsabilité des fonctions confiées au DG par les règlements intérieurs des comités intergouvernementaux et représentation du DG*
10. *Relations avec le public et les médias*

- ✓ En 1997, le Directeur Général adjoint (mémo DDG/97/Memo 122) a confirmé que les termes de l'autonomie fonctionnelle étaient maintenus à l'exception de la procédure de recrutement (point 6)
- ✓ En 2000, le Directeur Général a rattaché le Centre au Secteur de la Culture en précisant le « maintien de sa spécificité » (DG/Note/001) et a confirmé par la suite le maintien de l'autonomie fonctionnelle (DG/Note/00/15) en précisant que « Au

regard de son statut spécifique, le Centre gardera un certain degré d'autonomie sous l'autorité de l'ADG/CLT qui assurera la coordination et la complémentarité des activités du Centre et de la division Héritage Culturel

- ✓ Dans le mémo ADG/ODG/05/129 ayant pour objet la coordination administrative entre le Secteur de la culture et le CPM, il est indiqué que le processus d'élaboration du 33C/5 a mis en évidence la nécessité de clarifier la notion «d'autonomie fonctionnelle du Centre, sous l'autorité de l'ADG/CLT » et que le Directeur général souhaite que l'Unité administrative du Secteur de la Culture assume la pleine responsabilité de l'administration de l'ensemble du Secteur, y compris celle du CPM
- ✓ Lors du 174ème Conseil Exécutif de l'Unesco, le 13 avril 2006, suite à la demande de l'Ambassadeur Lituanie en sa qualité de Présidente du Comité du Patrimoine Mondial d'assurer une clarification des intentions de l'Unesco quant à la réorganisation du CPM, le Directeur Général a souligné les difficultés qu'il a pu constater en 1998 alors qu'il était lui-même Président du Comité et a précisé que « le certain degré d'autonomie fonctionnelle » sous-tendu par la note bleue de 2000 se limitait à des questions budgétaires (contrôle direct du budget du Centre par le Bureau du Budget).
- ✓ Dans la Note bleue du 25 janvier 2007 (DG/Note/07/02) ayant pour objet la restructuration du Secteur de la Culture, le Directeur général présente le Centre du Patrimoine comme une des quatre divisions du Secteur dans la Culture sans évoquer d'autonomie fonctionnelle ou de spécificités du Centre par rapport aux autres divisions.

L'absence de définition claire et consolidée des spécificités du Centre en termes d'autonomie fonctionnelle/ flexibilité administrative entraîne un temps administratif important pour rechercher les procédures à suivre.

L'audit de management révèle des «errements administratifs » liés à l'absence de vision partagée au sein de l'Unesco du contenu de cette flexibilité administrative en matière :

- ✓ de procédure de renouvellement des contrats de surnuméraires (pour deux des contrats une dérogation a été jugée nécessaire et non pour les autres) ;
- ✓ de liberté d'utilisation des économies sur les postes vacants.

L'audit a par ailleurs relevé le cas de transferts de postes sans que le profil corresponde à un besoin exprimé par le Centre, ou malgré l'opposition du Centre au transfert. Cela fait plusieurs années que le Directeur du Centre n'a pas participé au recrutement : les

augmentations de postes fixes correspondent davantage à un transfert de personnels de l'Unesco avec leur poste qu'à un choix de recrutement maîtrisé par le Directeur.

Sur le plan de l'efficacité du Centre (en particulier vis-à-vis des partenaires), il apparaît que certains renforcements des procédures de contrôle et de visa sont pointés comme une source de difficulté, moindre réactivité et de démotivation des professionnels mais également comme une cause de mécontentement des partenaires extérieurs. Les procédures sont avant tout remises en cause du fait des délais qu'elles impliquent et de l'absence de plus-value des contrôles effectués :

- ✓ les visas demandés pour l'emploi de consultants et de personnels temporaires
- ✓ le circuit de visas pour la mise en place d'accord cadres

Par ailleurs, on constate l'inadaptation ou la perte de « mémoire institutionnelle » par les services centraux qui remettent en question des pratiques validées ou imposent des procédures inadaptées :

- ✓ le Centre doit justifier chaque année le fait de contractualiser avec les Organisations Consultatives sans mise en concurrence alors que cela relève de la mise en œuvre de la Convention
- ✓ les procédures/pratiques spécifiques liées au partenariat avec la Fondation des Nations Unies ont récemment été remises en cause

▪ **Spécificités du Centre par rapport aux autres divisions : une unité administrative dédiée**

Dans le mémo ADG/ODG/05/129 ayant pour objet la coordination administrative entre le Secteur de la culture et le CPM, il est indiqué que le processus d'élaboration du 33C/5 a mis en évidence la nécessité de clarifier la notion « d'autonomie fonctionnelle du Centre, sous l'autorité de l'ADG/CLT » et que le Directeur général souhaite que l'Unité administrative du Secteur de la Culture assume la pleine responsabilité de l'administration de l'ensemble du Secteur, y compris celle du CPM.

☑ **AUTRES ACTEURS DE LA GOUVERNANCE : LES FINANCEURS EXTRABUDGETAIRES**

La mise en œuvre des décisions du Comité dépend largement des capacités à mobiliser les fonds nécessaires. Si une part des décisions sont assurées par le fonds du Patrimoine Mondial et le programme régulier, il s'avère qu'une part importante des spécialistes de programme recourt à des financements extrabudgétaires pour financer leurs activités.

Ainsi les bailleurs de fond ont un rôle essentiel dans la « priorisation » de certains projets, voire un rôle de force de proposition.

Fonds du Patrimoine Mondial	Fonds en dépôt et c. spéciaux	Programme régulier	Autre
<p>> 8 M\$ pour 2004/2005</p> <p>• Source : -Contributions obligatoires des Etats Parties à la Convention -Contributions volontaires des Etats Parties, de l'Unesco ou de partenaires -Contributions de partenaires pour des activités spécifiques (« earmarked »)</p> <p>• Utilisation : -Encadrement par le règlement financier du FPM - 8 M\$ pour 04/05 dont 20 % sur des activités spécifiques</p>	<p>> Principale source de financement des activités du Centre mais absence de suivi des engagements/ dépenses par biennium</p> <p>• Source : - Fonds mis à disposition du Centre du Patrimoine suite à la signature d'un contrat entre l'Unesco et un donneur (privé ou public)</p> <p>• Utilisation : - Hors dispositions spécifiques, 13 % des fonds contractualisés sont réservés en frais de gestion - Ainsi est mis à la disposition du Centre 87 % du fonds en dépôt + une partie des 13 % (« compte FITOCA ») - Les fonds en dépôt ont pour objet le financement d'activités décidées en concertation avec le donneur</p>	<p>> 1,9 M\$ + 6,7M\$ de personnel pour 2004/2005 > 3,2 M\$ + 7,9 M\$ de personnel pour 2006/2007</p> <p>• Source : - Part du budget de l'Unesco dont la responsabilité est donnée au Centre du Patrimoine Mondial</p> <p>• Utilisation : - Plus de 70 % consacré à la rémunération du personnel -Financement d'une partie des réunions statutaires, des programmes thématiques, des activités de promotion, etc.</p>	<p>• <i>Le Centre bénéficie de nombreux apports en nature de moyens humains et matériels non valorisés à ce jour. A titre d'exemple, il est possible de citer : la mise à disposition d'experts dans le cadre de la Convention France-Unesco, la prise en charge des frais de voyage et d'hébergement par les Etats lors de missions réalisées par le personnel, la mise à disposition de matériel informatique, etc.</i></p>

▪ Les Etats Parties

Les Etats Parties financent les activités du Centre par :

- ✓ l'établissement de fonds en dépôts
- ✓ le détachement de personnel
- ✓ la prise en charge directe des frais de mission des professionnels du Centre

▪ Les autres partenaires publics et privés

La fondation « United Nations Foundation » (UNF) est une institution de bienfaisance publique dont le but est d'aider à la mise en œuvre de la Charte des Nations Unies par la création et la mise en pratique de partenariats publics-privés et par la promotion des différentes actions. Depuis 1998, UNF a passé un accord de coopération avec les Nations Unies pour aider à la mise en œuvre des objectifs de la *Charte des Nations Unies* par la mise en place de projets innovants et proactifs qui sont des contributions au mieux-être du monde. Pour aider à cette collaboration, les Nations Unies ont établi un Fonds des Nations Unies pour les Partenariats Internationaux (UNFIP) destinés à recueillir les subventions versées par l'UNF pour les projets.

UNF et UNFIP ont mis en œuvre, en partenariat avec le CPM, des projets portant sur la préservation de la diversité biologique mondiale et sur la promotion de l'importance du patrimoine naturel pour le futur de l'humanité.

En 2003, un accord de partenariat a été conclu entre UNF et le CPM pour aider à la sensibilisation au patrimoine mondial, particulièrement aux Etats-Unis, et à la mobilisation de ressources pour les sites naturels et culturels du patrimoine mondial, en partie par la création de pages internet.

5.3.2 La qualité de l'information transmise comme critère de bonne gouvernance

☑ UN DEFAUT DE QUALITE ET DE PERTINENCE DE L'INFORMATION TRANSMISE

Il apparaît que le Comité ne dispose pas, pour plusieurs processus clés de la mise en œuvre de la Convention d'une information pertinente et n'en effectue pas la demande.

- **Les données budgétaires présentées ne permettent pas une analyse de l'évolution des ressources et des dépenses par biennium par nature de dépense ou par activité**

L'analyse détaillée de la gestion financière du CPM n'était pas l'objet premier de l'audit de management. En revanche, il apparaît que la qualité de l'information financière délivrée aux instances de gouvernance est aussi importante que l'information sur l'activité du Centre. La bonne gouvernance du CPM s'examine à l'aune de la qualité de ces deux types d'information (activité et finance).

Les documents d'information budgétaires ne nous apparaissent pas en l'état comme apportant une information suffisante et transparente aux instances de gouvernance, et en particulier au Comité du Patrimoine Mondial, même si le format de présentation correspond à la demande du Comité.

L'information financière transmise par le Centre paraît insatisfaisante tant sur le format de présentation que sur les principes comptables employés et ne permet en aucun cas une vision claire des coûts de fonctionnement du Centre et du coût de la mise en œuvre des processus clé (coût des réunions statutaires, coût des missions de suivi réactif, etc.).

- ✓ En aucun cas le coût des décisions du Comité n'est présenté : a priori pour évaluer l'incidence de nouvelles décisions sur les moyens humains et budgétaires à mobiliser, a posteriori pour mesurer le niveau d'engagement des actions décidées

- ✓ Aucune donnée par nature de dépense n'est présentée (seule une présentation par « activité » est réalisée)
- ✓ Les règles de comptabilité employées pour la présentation des ressources consolidées du Centre (FPM, PR et extrabudgétaire) ne sont pas présentées et semblent confondre comptabilité de caisse et comptabilité d'engagement, investissement et fonctionnement (ex : les ressources extrabudgétaires présentées pour un biennium donnée sont les ressources théoriquement disponibles et non ce qu'il est prévu d'engager, alors que les données pour le programme régulier correspondent aux engagements prévus). Aucune « explication de texte » n'est fournie sur les variations d'un biennium à l'autre, sur les raisons des modifications budgétaires effectuées
- ✓ Des erreurs ont été constatées sur plusieurs documents budgétaires
- ✓ Le format des tableaux induit des risques d'erreur (tableaux difficilement lisibles)
- ✓ Les données ne sont pas comparables d'une année sur l'autre du fait des changements de périmètre de présentation, et du fait de l'absence de clarté des libellés utilisés

Les noms donnés aux différentes activités (ainsi qu'aux catégories de regroupement changent d'une période à l'autre, rendant les comparaisons entre années difficiles. Par exemple le financement de la participation aux réunions statutaires est appelé « participation aux réunions statutaires » (2000/2001), « participation d'experts aux réunions statutaires » (2002-2003), « participation aux réunions par les organisations consultatives » (2004-2005) et « participation aux réunions des membres du Comité » (2006-2007). Il est alors logique de se demander si ces catégories regroupent, dans la matière, les mêmes types de financements, ex. Est-ce que la catégorie « participation d'experts aux réunions statutaires » rend compte autant de la participation des membres du Comité que des experts des organisations consultatives ?

- ✓ Les liens entre les différents tableaux présentés dans un même document budgétaire ne sont pas explicités et sont par ailleurs centrées sur des données budgétaires et non les dépenses réellement constatées

Le tableau « Synthèse des dépenses et des recettes budgétaires pour la Convention du patrimoine mondial », présente des chiffres qui ne coïncident pas toujours avec celles du tableau présenté par le Bureau du contrôle financier de l'Unesco.

- ✓ La remise des documents budgétaires ne respecte pas les délais définis (6 semaines avant le Comité)

- ✓ A la lecture des documents budgétaires, il n'est pas visible que du personnel surnuméraire est financé par le fonds du Patrimoine Mondial
- ✓ L'élaboration des tableaux consolidés « toutes ressources confondues » ne permettent pas au Comité d'avoir la visibilité souhaitée en termes d'origine et d'allocation des fonds extrabudgétaires. Elle ne présente pas les garanties d'un reporting financier respectant le principe « d'image fidèle »

Extrait du document budgétaire remis au Comité lors de la session de Vilnius

« 11. Par ailleurs, la nature et les plans de travail des fonds extrabudgétaires ne correspondent pas forcément à la structure du budget par Ligne principale d'action (MLA) mais plutôt à un résultat souhaité par le donateur. Parfois **il est difficile pour le Centre de concilier des rubriques de certains projets extrabudgétaires aux rubriques de la structure du budget**. Il y a aussi des cas où des projets extrabudgétaires correspondent à deux, voire plus, rubriques dans la structure du budget. Dans ces cas, **le Centre a arbitrairement décidé de les inscrire sous la rubrique concernée par le pourcentage le plus important**.

12. Afin de compléter ce tableau, le Centre a demandé aux autres Secteurs de l'UNESCO d'être informé sur les éventuels projets extrabudgétaires en faveur des sites du Patrimoine mondial. **Les Secteurs sollicités n'ont identifié aucun projet extrabudgétaire de ce type**.

13. Le Centre, pour se conformer au souhait du Comité, a établi ce tableau à l'aide des informations qui se trouvent dans SAP. Néanmoins, il est nécessaire d'attirer l'attention sur le fait **qu'il ne constitue pas une information officielle de l'UNESCO**. Cette dernière peut émaner seulement de la Division du Contrôleur financier (DCO) et doit être communiquée par la Division des Sources de financement extrabudgétaire (ERC). »

- **Les éléments transmis au Comité pour le suivi de l'assistance internationale ne permettent pas une vision complète et analytique**

Seule la liste des requêtes des Etats Parties pour bénéficier de l'assistance internationale est soumise à l'approbation du Comité est transmise de façon systématique. De sa propre initiative, le Centre a transmis au dernier Comité la liste des requêtes ayant nécessité l'approbation du Président du Comité.

- ✓ Il n'existe aucun document standard transmis chaque année permettant de récapituler le nombre de requêtes reçues, le taux de refus et une analyse des motifs de refus, le montant alloué, le montant engagé, le montant payé, le taux de

consommation du budget alloué, une analyse de la répartition par région, par type de bien, etc. On constate pourtant une baisse très significative du nombre de requêtes reçues, ce qui justifierait une analyse et la présentation d'éléments explicatifs.

- ✓ Pour une activité donnée, l'assistance internationale ne représente qu'un des moyens gérés par le Centre pour assurer un soutien aux Etats Parties (les fonds en dépôt permettent régulièrement le financement d'assistance aux Etats Parties pour la constitution de dossiers de candidature) et aucune vision consolidée par activité et par source de financement n'est présentée afin de donner au Comité une visibilité sur le poids, sur la nécessité de comparer la procédure exigée pour l'assistance internationale aux procédures exigées par le recours aux autres fonds extra-budgétaires, etc.

- **Les rapports de suivi des recommandations des rapports périodiques et des plans d'action ne permettent pas une appréhension de l'atteinte des objectifs et du degré d'avancement de la mise en œuvre**

Ces rapports dressent la liste d'actions menées sans valorisation et sans présentation d'indicateurs de résultats par rapport aux objectifs fixés. Le Comité ne dispose pas des éléments suffisant pour juger de la pertinence et de la qualité des actions entreprises, du degré d'atteinte des objectifs, du coût des actions entreprises et du temps passé par le Centre et les bureaux locaux à la mise en œuvre des actions listées.

- **Les éléments budgétaires sont présentés dans les derniers points de l'ordre du jour, une fois l'ensemble des décisions prises ce qui ne favorise pas une prise de décision fondée sur les ressources disponibles.**

6 PRINCIPES DIRECTEURS D'ÉVOLUTION ET RECOMMANDATIONS ASSOCIÉES

Les Principes directeurs suivants découlent de l'analyse des besoins, des attentes et des constats réalisés précédemment. Ces principes directeurs ne sont pas classés par ordre d'importance.

Chaque principe directeur sera décliné en recommandations d'évolution et d'organisation pour le CPM.

6.1 Les Principes directeurs d'évolution préconisés à l'issue de l'audit de management

1. Organiser la collecte et la capitalisation d'informations afin de faciliter la prise de décision
2. Planifier et décliner la stratégie en plans d'actions partagés, diffusés, suivis et évalués
3. Améliorer le pilotage comptable et budgétaire du CPM
4. Améliorer la gestion des interfaces internes et externes (organisations consultatives et partenaires)
5. Améliorer la culture de service des fonctions administratives
6. Traduire les principes directeurs dans l'organisation du CPM et proposer des pistes de restructuration

6.2 Déclinaison des principes directeurs d'évolution en recommandations

NB : L'ordre de présentation des recommandations ne correspond pas à une hiérarchisation en termes de priorités ou d'importance

Principes directeurs d'évolution	Recommandations
<p>1. Organiser la collecte et la capitalisation d'informations afin de faciliter la prise de décision</p>	<p>1.1. Créer une fonction de capitalisation et de gestion des connaissances pouvant à terme aboutir à la constitution d'un centre de documentation</p> <p>1.2. Coordonner les remontées et le partage d'information des sections et des unités</p> <p>1.3. Doter le CPM d'un schéma de développement des outils informatiques et des outils de gestion qui lui sont propres</p> <p>1.4. Préciser et décliner certaines Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention en procédures internes</p>
<p>2. Planifier et décliner la stratégie en plans d'actions partagés, diffusés, suivis et évalués</p>	<p>2.1. Organiser la prise de décision et les arbitrages entre les unités et sections du CPM</p> <p>2.2. Décliner un dispositif Qualité et de contrôle interne au sein du CPM</p>
<p>3. Améliorer le pilotage comptable et budgétaire du CPM</p>	<p>3.1. Produire des états financiers complets, fiables et exploitables</p> <p>3.2. Assurer une meilleure appréhension des ressources disponibles par les chefs de section et d'unité, et clarifier la stratégie de financement</p> <p>3.3. Aligner le cycle de gestion des actions du centre sur le cycle budgétaire</p>

Principes directeurs d'évolution	Recommandations
<p>4. Améliorer la gestion des interfaces internes et externes (organisations consultatives et partenaires)</p>	<p>4.1. Clarifier la répartition des rôles et responsabilités avec les organisations consultatives</p> <p>4.2. Prendre en compte les spécificités de la place des organisations consultatives dans les modalités de contractualisation</p> <p>4.3. Responsabiliser les organisations consultatives sur les livrables attendus</p> <p>4.4. Valoriser les partenaires extrabudgétaires</p> <p>4.5. Améliorer la coordination avec les bureaux locaux et les autres secteurs de l'Unesco</p>
<p>5. Améliorer la culture de service des fonctions administratives</p>	<p>5.1. Réaffirmer la définition et les principes de la flexibilité administrative (notamment les opportunités et contraintes des contrôles a priori)</p> <p>5.2. Simplifier les procédures de gestion au sein de l'AO</p> <p>5.3. Conduire une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et un pilotage RH au quotidien</p> <p>5.4. Mettre en œuvre un contrôle de gestion et un suivi analytique de l'activité</p> <p>5.5. Faciliter le reporting et la consolidation des informations des différentes sections et unités</p>
<p>6. Traduire les principes directeurs dans l'organisation du CPM et proposer des pistes de restructuration</p>	<p>6.1 Restructurer et réorganiser le CPM</p>

6.3 Description détaillée des recommandations

NB : L'ordre de présentation des recommandations ne correspond pas à une hiérarchisation en termes de priorités ou d'importance

PRINCIPE DIRECTEUR 1 : ORGANISER LA COLLECTE ET LA CAPITALISATION D'INFORMATIONS AFIN DE FACILITER LA PRISE DE DECISION

Recommandation 1.1.

Créer une fonction de capitalisation et de gestion des connaissances pouvant à terme aboutir à la constitution d'un centre de documentation

✓ Détail de la recommandation

- Dans un premier temps il s'agit de structurer la fonction de gestion et de capitalisation des connaissances en ligne qui devra permettre la centralisation et l'organisation et la conservation des informations produites par le CPM (dans un premier temps) et par les autres divisions et secteurs de l'Unesco, les Etats Parties et le public (dans un deuxième temps). Les originaux de l'ensemble des dossiers, rapports, publications seraient disponibles en ligne comme c'est de plus en plus le cas. Une procédure de gestion documentaire accompagnera le déploiement de ce « centre de documentation en ligne ».
- La fonction de gestion et de capitalisation des connaissances s'appuierait sur le travail effectué lors du processus d'inscription des sites ainsi que l'ensemble des initiatives de dématérialisation des données mises en ligne sur l'intranet du Centre. Véritable outil au service de l'ensemble des sections et unités du CPM, la capitalisation des connaissances, tant sur un mode physique qu'électronique, porte sur les méthodes et outils de travail internes, sur les sites eux-mêmes, sur l'ensemble des documents produits et recueillis dans l'exercice de ses missions.
- Aujourd'hui, le CPM travaille sur des documents physiques et numériques. Le Centre de documentation sera électronique, grâce à l'utilisation d'un outil de knowledge management. Cet outil sera articulé au site internet et utilisera les mêmes nomenclatures de classement.
- Exercée par un professionnel de la gestion documentaire, la fonction de gestion et de capitalisation des connaissances nécessite la définition de procédures et

modos operatoires harmonisés entre les sections et unités, afin que chacun contribue efficacement au partage des connaissances.

- A plus long terme, il serait intéressant pour le Centre de se pencher sur la constitution d'un centre de documentation ouvert sur l'extérieur.

- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - Cette recommandation représente un investissement important, eu égard aux moyens actuels du CPM. Une étude complémentaire doit pouvoir chiffrer l'investissement à réaliser en termes d'espaces de stockage, de système d'information à déployer (technologies de gestion documentaire), de recrutement d'un documentaliste professionnel spécialiste du knowledge management, de la formation de l'ensemble des contributeurs du centre aux nouvelles procédures de capitalisation des informations.
 - La mise en œuvre de la fonction de gestion et de capitalisation des connaissances plus large qu'elle ne l'est actuellement doit s'accompagner d'une articulation et d'une complémentarité avec le centre de documentation de l'Unesco et le centre de documentation Unesco/ICOMOS si le choix d'un centre de documentation physique est retenu.
 - Pour être pérenne, les financements nécessaires au fonctionnement du Centre de documentation en ligne puis éventuellement physique doivent être évalués et planifiés.
 - La direction du CPM veillera au bon fonctionnement et à l'entière contribution des acteurs du CPM.

▪ **Recommandation 1.2.**

Coordonner les remontées et le partage d'information des sections et des unités

- ✓ Détail de la recommandation
 - L'organisation de la diffusion des informations, des méthodologies, des référentiels, de l'actualité interne du Centre, des sites,... constitue un axe de progrès pour toutes les sections et unités du CPM. Cette meilleure organisation de la diffusion servira également à tous les nouveaux entrants.

- Il s'agit également de fournir de manière plus optimisée et régulière une information aux dirigeants du CPM (activités menées, niveau d'avancement de la mise en œuvre du plan de travail, etc.)
 - ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - Au regard de la charge de travail des effectifs du CPM, la mise en œuvre de cette recommandation ne doit pas être perçue comme une contrainte supplémentaire ou bureaucratique. La fluidité des échanges d'information nécessitent la participation de tous les producteurs de contenu, chargés de suivre une procédure simple et facile d'emploi.
 - En cas de rupture dans la chaîne de l'information entre les différentes sections et unités, le rôle des dirigeants du CPM (Directeur et Directeur adjoint) est essentiel. Un mécanisme particulier de partage et de mise à niveau de l'information reste à formaliser et à mettre sous contrôle (présence permanente d'un des deux membres de la direction, outils communs de messagerie et d'agenda, adaptation d'une procédure simple et écrite de notification des décisions et arbitrages rendus,...)
 - Afin de simplifier la mise en œuvre de cette recommandation, il importe de réaliser une cartographie des informations les plus importantes et critiques pour l'activité du CPM, dont la transmission doit être systématisée et organisée.
- **Recommandation 1.3.**

Doter le CPM d'un schéma de développement des outils informatiques et des outils de gestion qui lui sont propres

- ✓ Détail de la recommandation
 - Il s'agit de reconnaître le rôle clé des technologies de l'information et de la communication dans la mise en œuvre de la Convention du Patrimoine Mondial et de doter le Centre des outils nécessaires à un fonctionnement optimisé dans le cadre d'un plan pluriannuel. Le schéma de développement fixera les objectifs, moyens et calendrier en termes de compétences, équipements informatiques nécessaires, applications métiers et de gestion. Cet ensemble de spécifications fonctionnelles et techniques sera compatible avec le schéma directeur informatique de l'Unesco.

- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - Le CPM peut s'appuyer sur la mobilisation d'experts, en particulier du consultant de Berkeley et sur les travaux déjà menés (*The World Heritage Website & Information Technology Strategy, 2004*), son équipe informatique, ainsi que les équipes informatiques CLT, Unesco,....
 - La mise en œuvre de cette recommandation implique un recensement concerté des besoins en termes de technologies de l'information et de la communication et une répartition adéquate des rôles entre spécialistes de programme (utilisateurs) et techniciens.
 - Les besoins du CPM en termes de développement des TIC (technologies de l'information et de la communication) laissent anticiper un besoin de ressources financières et techniques significatif, la stratégie de partenariat et de mobilisation des ressources devra donc intégrer ce chantier de manière prioritaire. Dans un second temps, la stratégie adoptée devra être précisément chiffrée.
 - L'élaboration et le déploiement du schéma de développement informatique est un chantier pluriannuel. Un facteur clé de succès réside de ce fait dans la stabilisation et la consolidation de l'équipe en charge des systèmes d'information dont aucun personnel n'est à ce jour en poste fixe.
- **Recommandation 1.4.**
Préciser et décliner certaines Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention en procédures internes

- ✓ Détail de la recommandation
 - Les Orientations définissent le rôle du CPM mais l'analyse de certains processus décrits ont permis d'identifier la nécessité de préciser certaines tâches réalisées. Par ailleurs, il s'avère nécessaire de circonscrire précisément ce qui relève des missions de secrétariat et de préciser le rôle et le financement de la mission de « mise en œuvre des décisions du Comité ». En effet cette distinction est essentielle car elle permet d'envisager la prise en charge d'une partie de la rémunération du personnel par le fonds du patrimoine mondial (part correspondant à la mise en œuvre des décisions du Comité).

- Par ailleurs, cette recommandation consiste également en la formalisation des modes opératoires qui ont été instaurées pour l'organisation opérationnelle des différentes tâches (« manuel de procédures du CPM ») dont le CPM à la charge.
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
- Les quelques procédures à formaliser doivent être détaillées, mais doivent également demeurer à un niveau opérationnel simple et mémorisable. Ces procédures seront écrites par les acteurs en charge de leur réalisation, sous la supervision et validation définitive des responsables du CPM et de l'AO.

☑ **PRINCIPE DIRECTEUR 2 : PLANIFIER ET DECLINER LA STRATEGIE EN PLANS D'ACTIONS PARTAGES, DIFFUSES, SUIVIS ET EVALUES**

▪ **Recommandation 2.1.**

Organiser la prise de décision et les arbitrages entre les unités et sections du CPM

✓ **Détail de la recommandation**

- Cette recommandation vise à organiser de façon cohérente et partagée le plan de travail du CPM, c'est-à-dire à planifier et répartir la charge de travail (et plus particulièrement les projets spécifiques transversaux), et à organiser le traitement des points de blocages.
- L'analyse partagée des plannings et des plans de travail doit permettre d'ouvrir une réflexion sur les modalités de mobilisation des spécialistes de programme de grade P1/P2 des Sections et Unités Régionales : si leur rattachement à des Sections / Unités régionales paraît pertinent, il pourrait être envisagé de pouvoir mobiliser ces effectifs sur d'autres régions en fonction des besoins conjoncturels constatés. Ces spécialistes seraient alors regroupés au sein d'un vivier (« pool de compétence ») et pourraient être mobilisables selon des règles à définir sur des projets transverses, des initiatives ponctuelles,.... Le personnel rattaché de manière permanente aux Unités et Sections Régionales serait lui en charge des missions décrites dans les Orientations.
- Les premiers éléments de telles règles seraient la possibilité pour les responsables de zones géographiques ou responsables thématiques de solliciter le recours à ces spécialistes. Les règlements de conflits d'affectation feraient l'objet d'un point particulier à l'ordre du jour de réunions hebdomadaires associant le management du centre.
- La permanence d'une charge de travail suffisante et facilement mesurable au sein de ce vivier (par un taux d'utilisation) doit permettre une stabilisation des postes et une réflexion nouvelle sur les statuts et les fiches de poste de ces agents.

✓ **Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation**

- Cet effort de coordination et d'harmonisation de la charge de travail du CPM doit se baser sur des données objectives et demande une formalisation et un partage

des plannings prévisionnels de l'ensemble des effectifs. C'est sur cette base que peut s'organiser une procédure de « staffing » (affectation des ressources à des projets, missions, tâches ponctuelles particulières) à l'échelle des sections/unités régionales au regard des disponibilités de chaque spécialiste de programme.

- Afin de suivre la charge de travail effective par type d'activité, la mise en place d'un outil de suivi des temps passé est un chantier indissociable de la recommandation.
- L'organisation concertée des plans de travail et de l'allocation des ressources suppose une rigueur dans l'organisation des réunions de management : a priori, un format de réunion hebdomadaire de deux heures devrait convenir. Un compte-rendu systématique des décisions d'affectation et de suivi des actions sera rédigé à l'issue de chaque réunion et diffusé à l'ensemble des participants.
- Cette gestion des plans de travail, réalisation des arbitrages suppose une présence systématique au CPM de la personne en charge du management interne et du suivi de l'activité (a priori le Directeur adjoint). Par ailleurs, la charge de travail que représente cette fonction de management interne (y compris la supervision des chantiers de knowledge management, de démarche Qualité) est extrêmement importante. Si la responsabilité de cette fonction est assurée par le directeur adjoint du Centre, celle-ci ne paraît pas conciliable avec une responsabilité conjointe sur la gestion directe de l'équipe nature.

▪ **Recommandation 2.2.**

Décliner un dispositif Qualité et de contrôle interne au sein du CPM

- ✓ Détail de la recommandation
 - Il s'agit de garantir la diffusion et l'utilisation des formats définis, assurer un contrôle qualité adéquat de l'ensemble des productions du CPM. Les règles de formalisme étant extrêmement encadrées tant au sein de l'UNESCO que vis-à-vis du Comité, il apparaît nécessaire d'instaurer une procédure définissant les rôles et responsabilités de chacun dans le processus qualité, mais également les normes à appliquer.
 - Cette recommandation doit être perçue comme une piste de productivité et de performance pour le centre et non comme une règle nouvelle venant renforcer des modes de travail bureaucratiques.

- Parallèlement à la mise en œuvre de ce dispositif qualité, les outils de contrôle interne doivent être développés. Il s'agit d'organiser en interne des procédures de mesure et d'évaluation de la qualité des différentes activités réalisées par le CPM. Le suivi de la qualité passe par le suivi d'indicateurs en interne mais également par la mesure régulière de la satisfaction des différents types d'interlocuteurs du CPM : Etats Parties, OC, public, autres secteurs de l'Unesco, bureaux locaux. Il est nécessaire d'identifier les moyens mis en œuvre pour assurer la remontée d'information en termes de qualité et le traitement de cette information par le CPM.

- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - La mise en place d'un dispositif qualité exige l'identification systématique de référents Qualité par type de processus et de modes opératoires formalisés d'assurance Qualité : dispositif de diffusion systématique des formats, visas par les responsables hiérarchiques à définir par type de document pour assurer de leur relecture, organisation de revues internes de dossiers
 - Le contrôle interne pourra se limiter dans un premier temps à la Formalisation des procédures de relecture et de contrôle qualité par type de document, puis par la mise en place d'outils de suivi de la satisfaction des différents interlocuteurs, bénéficiaires des actions du CPM. Les conclusions des contrôles internes doivent déboucher sur des plans d'actions correctrices réalistes et mesurables.
 - Enfin, il apparaît important que soit pris en compte les résultats de l'évaluation dans l'appréciation de la performance des responsables du Centre.

☑ **PRINCIPE DIRECTEUR 3 : AMELIORER LE PILOTAGE COMPTABLE ET BUDGETAIRE DU CPM**

▪ **Recommandation 3.1.**

Produire des états financiers complets, fiables et exploitables

- ✓ Détail de la recommandation
 - Cette recommandation consiste à adopter une présentation pertinente et exploitable des états financiers du CPM (une image fidèle selon les principaux généralement acceptés d'audit), c'est-à-dire une comptabilité d'engagement, une permanence des méthodes, la distinction entre les dépenses de fonctionnement et d'investissement,...
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - Associer dans la mise en œuvre de cette recommandation les services de l'Unesco compétents et toute expertise jugée utile dans le cadre d'un projet pilote pour l'ensemble de l'organisation

▪ **Recommandation 3.2**

Assurer une meilleure appréhension des ressources disponibles par les chefs de section et d'unité et clarifier la stratégie de financement

- ✓ Détail de la recommandation
 - Aboutir à une association systématique d'une quantification budgétaire et humaine requise par les décisions du comité du patrimoine mondial.
 - Organiser et faciliter le financement des activités du CPM en fonction des différents types de ressources disponibles et de donner aux chefs de section et d'unité une visibilité sur la stratégie d'utilisation des moyens mis à disposition du CPM par type de fonds
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - Cette recommandation pourra être mise en œuvre si les chefs d'unités et de section sont responsabilisés en termes de gestion budgétaire : association à la construction budgétaire, attribution de lignes budgétaires du programme régulier, du fonds du patrimoine mondial et de ressources extrabudgétaires

- La mise en place de cette recommandation suppose une centralisation et une cartographie de l'information concernant les fonds en dépôt, les ressources mobilisées par l'unité PACT, les instituts de catégorie II (Nordic World Heritage Foundation) et un travail d'identification des ressources extrabudgétaires mobilisés par région.
- Cette responsabilisation suppose l'organisation de réunions de suivi régulières sur la consommation budgétaires, les éventuels ajustements à effectuer

▪ **Recommandation 3.3.**

Aligner le cycle de gestion des actions du centre sur le cycle budgétaire

- ✓ Détail de la recommandation
 - Depuis 2002, la session ordinaire du Comité se déroule en juin / juillet. Le cycle de gestion du CPM est donc un cycle de juin à juin. Néanmoins, le cycle budgétaire de l'Unesco s'organise sur un calendrier de janvier N à décembre N+2. Ce décalage de cycles étant à la source de difficulté en termes de contractualisation, de disponibilité des crédits pour la mise en œuvre des décisions du Comité,
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - Annoncer très en amont les règles appliquées pour l'année de transition.

☑ **PRINCIPE DIRECTEUR 4. AMELIORER LA GESTION DES INTERFACES INTERNES ET EXTERNES
(ORGANISATIONS CONSULTATIVES ET PARTENAIRES)**

▪ **Recommandation 4.1.**

Clarifier la répartition des rôles et responsabilités avec les organisations consultatives

- ✓ Détail de la recommandation
 - Il s'agit d'apporter une réponse aux points soulevés dans le rapport d'audit de management et de modifier en conséquences les Orientations afin d'assurer une meilleure lisibilité pour le Comité de la répartition des rôles, des responsabilités, des méthodes de travail communes entre le CPM et les OC
 - Les principaux points à clarifier sont : l'organisation des missions conjointes, la rédaction des rapports sur l'état de conservation des sites, les règles de répartition du pilotage des études, analyses demandées par le Comité ou souhaitées par un partenaire extrabudgétaire.
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - Les visions du CPM et des organisations consultatives divergeant sur certains points en termes de répartition des rôles, il apparait essentiel de mobiliser un sous-comité ad hoc et de faire valider les positions arrêtées par le Comité
 - Les clarifications et modifications apportées aux rôles des organisations consultatives devront être répercutés dans les contrats qui lient l'Unesco aux organisations consultatives et pourront favoriser une meilleure adaptation des modes de rémunération des organisations consultatives, ainsi que l'organisation d'un dispositif de contrôle qualité.
 - Ces clarifications doivent également permettre de rédiger avec chaque Organisation consultative une charte éthique définissant, sur une base quasi contractuelle, les modes opératoires de chaque intervenant lors de chaque étape d'une mission réalisée conjointement.

▪ **Recommandation 4.2. Prendre en compte les spécificités de la place des organisations consultatives dans les modalités de contractualisation**

- ✓ Détail de la recommandation
 - Les Organisations Consultatives ICOMOS, IUCN et ICCROM sont des acteurs de la Convention identifiés dans la Convention, ce qui implique des modes de contractualisation spécifique entre l'Unesco et ces entités
 - Il s'agit de reconnaître la spécificité des liens, définir et entériner définitivement le mode de contractualisation spécifique avec ces trois entités pour les missions relevant de leurs prérogatives (type de contrat, calendrier, durée de contractualisation, obligations de moyens et de résultats, nature des informations remises et modalités d'évaluation, etc.)
 - Au regard des problématiques diverses identifiées, cette recommandation implique une remise à plat concertée des contrats avec les organisations consultatives
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - Cette remise à plat des relations contractuelles doit associer les différentes entités de l'Unesco impliquées dans le processus de contractualisation : commission des marchés, conseiller juridique, etc. Afin d'assurer la pérennité des décisions actées au plus au niveau de responsabilité de l'Unesco, une mention au sein du Manuel de procédure de l'Unesco
 - Afin d'assurer une mise en conformité des contrats avec les attentes des spécialistes de programme et préparer le travail de refonte, un travail préparatoire interne au CPM doit être organisé
 - Les trois organisations consultatives doivent être soumises aux mêmes dispositifs contractuels et le CPM doit veiller à un traitement équitable et homogène des trois organisations. Ce point de vigilance appelle à une concentration de la gestion des relations contractuelles avec les organisations au sein du CPM au niveau de la Direction.

▪ **Recommandation 4.3.**

Responsabiliser les organisations consultatives sur les livrables attendus

- ✓ Détail de la recommandation
 - Cette recommandation constitue un point spécifique dans le cadre de l'amélioration des relations contractuelles avec les Organisations Consultatives. Il s'agit d'organiser le contrôle qualité du travail fourni par les Organisations Consultatives.
 - Il s'agit également d'organiser au CPM le suivi de la qualité des livrables / rapports : organisation de la collecte d'information, suivi et organisation de réunions de restitution sur les questions de qualité avec les Organisations Consultatives
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - La mise en œuvre de cette recommandation doit être conduite en parallèle d'un exercice « en miroir » pour le CPM et une organisation des réunions « Qualité » qui permette aux organisations consultatives de faire un retour du CPM sur ses attentes
 - Afin d'assurer un échange équilibré et organisé, les réunions « Qualité » devront se tenir après le Comité, être préparée en amont (cf. recommandation 1.2. Coordonner les remontées d'information des sections et des unités)

▪ **Recommandation 4.4.**

Valoriser les partenaires extrabudgétaires

- ✓ Détail de la recommandation
 - Il s'agit de confirmer le rôle pilote du CPM en termes de développement de partenariats et d'assurer une gestion exemplaire de ces partenariats au regard de leur rôle prioritaire pour la mise en œuvre de la Convention
 - Il s'agit d'assurer une information adéquate du Comité sur la part des financements extrabudgétaires dans le fonctionnement du CPM et dans la mise en œuvre de la Convention. A ce jour, le format de présentation des éléments financiers au Comité ne permet pas cette approche.

- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - Une présentation adéquate de la part des ressources extrabudgétaires exige une remise à plat des méthodes comptables utilisées : comptabilité d'engagement, permanence des méthodes, distinction des investissements et des dépenses de fonctionnement, etc.
 - Il s'agirait d'un chantier pilote au sein de l'Unesco

Recommandation 4.5.

Améliorer la coordination avec les bureaux locaux et les autres secteurs de l'Unesco

- ✓ Détail de la recommandation
 - Cette recommandation consiste en la clarification de stratégie, de modes opératoires et d'outils.
 - Vis-à-vis des bureaux locaux, il s'agit principalement de : clarifier la stratégie de décentralisation, adapter les règles et objectifs de décentralisation de crédits sur les capacités réelles des Bureaux Locaux et sur la nature des activités décentralisées (principalement des activités extrabudgétaires), clarifier les règles de contrôle des fonds décentralisés avec IOS
 - Vis-à-vis des autres secteurs de l'Unesco, en particulier celui des sciences naturelles, le principal enjeu de coordination consiste en l'amélioration des outils de travail commun (notamment adaptation du logiciel SAP pour permettre un suivi adapté des projets Co-pilotés par les 2 secteurs), en une sollicitation accrue des experts, notamment dans le cadre des études thématiques.
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - Les objectifs de décentralisation de fonds du programme régulier étant fixés par la Direction de l'Unesco, les arbitrages à réaliser pour adapter la méthodologie de calcul du taux de décentralisation aux besoins du CPM (intégration des fonds extrabudgétaires et en particulier du fonds du patrimoine mondial),
 - L'évolution des relations avec les bureaux locaux dépend largement des réformes en cours à l'échelle des Nations Unies (« One UN »).

☑ **PRINCIPE DIRECTEUR 5 : AMELIORER LA CULTURE DE SERVICE DES FONCTIONS ADMINISTRATIVES**

▪ **Recommandation 5.1.**

Réaffirmer la définition et les principes de la flexibilité administrative (notamment les opportunités et contraintes des contrôles a priori)

- ✓ Détail de la recommandation
 - Il s'agit de clarifier les règles applicables sur les points qui constituaient la flexibilité administrative définie en 1995 et d'en assurer la communication définitive auprès de l'ensemble du personnel.
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - La flexibilité administrative a pour objectif une plus grande efficacité du CPM dans la réalisation de ses missions mais ne doit pas augmenter les risques constatés.

▪ **Recommandation 5.2.**

Simplifier les procédures de gestion au sein de l'AO

- ✓ Détail de la recommandation
 - Consulter les unités du CPM sur les points de blocage et les besoins à couvrir en matière administrative,
 - Préparer un cadre de réponse à ces besoins et une nouvelle règle d'affectation des tâches au sein de l'équipe AO,
 - Cette recommandation est en lien avec la recommandation 2.1. Organiser la prise de décision et les arbitrages entre les unités et sections du CPM.
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - Concertation avec les recommandations IOS et échanges de bonnes pratiques avec l'AO de CLT.

▪ **Recommandation 5.3.**

Conduire une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et un pilotage RH au quotidien

- ✓ Détail de la recommandation
 - La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit s'appuyer sur une vision cible des activités du CPM à long terme,
 - Sur la base d'une cartographie (élaborée en partie dans le rapport d'audit de management), identifier les écarts en termes de ressources humaines et de compétences à acquérir, notamment s'agissant de l'équilibre nature / culture.
 - Définir des plans de formation adaptés et personnalisés, comprenant un tronc commun tous statuts de personnel confondus et des besoins de formation individuels.
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - Mobiliser l'expertise du bureau des ressources humaines dans le cadre d'un chantier pilote, permettant d'éventuelles expérimentations en termes de types de contrats, modes d'intégration de personnels temporaires (via une validation des acquis,...)
 - Rédiger des fiches de postes ayant notamment pour objectif de gommer les disparités liées à des parcours individuels, homogénéiser le contenu de certaines fonctions (en particulier celui des assistantes au sein des desks, afin d'éviter la réalisation des tâches administratives à hauteur de plus de 20 % du temps de travail par les spécialistes de programme)

▪ **Recommandation 5.4.**

Mettre en œuvre un contrôle de gestion et un suivi analytique de l'activité

- ✓ Détail de la recommandation
 - Les ressources contraintes du centre, l'accroissement des missions et du nombre de site inscrits, les attentes et les exigences renforcées de l'UNESCO et du Comité militent pour la mise en place d'un contrôle de gestion renforcé. Le contrôle de gestion a vocation à permettre de maîtriser la performance associée à chaque objectif suivant différents aspects :

- L'efficacité : Allons-nous atteindre les objectifs fixés dans la stratégie des 4C ? Notre action satisfait-elle nos allocataires, nos partenaires et nos normes de qualité ?
- L'efficience : Respectons-nous le budget qui nous est alloué ? Atteignons-nous nos objectifs au meilleur coût ? Les ressources budgétaires et extrabudgétaires par projet sont elles correctement mobilisées ?
- La pertinence : Utilisons-nous des moyens appropriés ? Notre allocation de ressources est-elle maîtrisée ?
- Pour cela, les outils et méthodes de contrôle de gestion sont nombreux. Le préalable est la constitution d'une comptabilité analytique au sein du Centre du Patrimoine Mondial. Cette comptabilité analytique doit reposer sur la segmentation des processus et activités du CPM et permettre de calculer des coûts complets par processus (coûts de fonctionnement, d'investissement et de masse salariale), par projet et par mission. Les sources de financement, budgétaires et extrabudgétaires, pourront alors être mises en regard des coûts par projet, mission, processus. Dans un second temps, il serait souhaitable de mettre en œuvre un outil de mesure de l'activité et de pilotage des coûts par processus et par activité. La couche supérieure de création et d'alimentation d'indicateurs de gestion et de performance (RBM) serait constituée dans un second temps.
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
 - Un chantier de mise en œuvre du contrôle de gestion n'est pas un chantier uniquement porté par des gestionnaires et techniciens du contrôle de gestion. La conception d'un modèle analytique mobilise l'ensemble des ressources. En effet, le modèle doit être le reflet de l'activité du Centre. Un tel projet doit donc associer les responsables de section et d'unités régionales, dans la définition des besoins de gestion, le recueil des sources d'information (découpage des temps d'activité, suivi des consommations budgétaires et extra-budgétaires,...).
 - L'animation du dialogue de gestion est la clé du succès de cette recommandation, tant en interne que vis-à-vis des instances de l'UNESCO et du Comité. C'est par ce biais que sera mise en œuvre la gestion du Centre basée sur les résultats (RBM)

▪ **Recommandation 5.5.**

Faciliter le reporting et la consolidation des informations des différentes sections et unités

- ✓ Détail de la recommandation
 - Cette recommandation s’inscrit dans le cadre de la mise en place du RBM (result based management) au sein de l’Unesco. Les indicateurs d’activité, de coût, de pilotage du centre, s’appuieront sur les outils de gestion mis en place.
 - Le dialogue de gestion doit s’organiser autour d’indicateurs stables entre le CPM et l’Unesco d’une part, et entre le CPM et le comité d’autre part. Ce dialogue de gestion doit porter sur l’analyse des données produites, les mesures à prendre après analyse et préparation des objectifs à atteindre en déclinaison de la stratégie des 4C.
 - Organiser la présentation de la réalisation budgétaire et des prévisions à chaque session du comité au début de celui-ci. Le Comité doit en effet disposer des informations nécessaires à la prise de décision en amont des sessions.
 - Différents niveaux de reporting peuvent être conçus en fonction du caractère opérationnel de l’acteur qui se sert de ces données. Un responsable de section ou d’unité régionale disposera des indicateurs les plus fins, tandis que le Comité du Patrimoine Mondial, se situant à un niveau de pilotage stratégique, travaillera sur une base plus restreinte d’indicateurs.
 - Cette recommandation peut être portée par un groupe de travail associant chaque destinataire et producteur des tableaux de bord (membres du comité, division du contrôleur de l’Unesco – DCO – AO, responsables de section ou d’unité). Ce groupe aura pour mandat de définir les modalités et format de rapports financiers, expliciter les règles comptables employées et les sources de chaque indicateur, sélectionner les indicateurs de suivi, de performance et de qualité des projets et des actions mises en œuvre.
 - Mettre en place un dispositif de suivi pérenne des indicateurs. Ces indicateurs doivent permettre de fixer des cibles traduisant les objectifs du CPM, de mesurer les réalisations par rapport à ces cibles, de comprendre et analyser ces réalisations, d’orienter les décisions des gestionnaires pour améliorer les performances, de fournir des éléments d’analyse au dialogue de gestion
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation

- Déployer un outil de gestion simple d'utilisation, permettant des requêtes et des restitutions de tableaux de bord automatisées. Pour cela, il sera utile de s'inspirer des tableaux de bords et des outils de gestion existants au sein de l'Unesco, mais également au sein des unités et sections régionales (des développements spécifiques ad hoc sont utilisés actuellement).
- Prévoir la formation nécessaire des responsables d'unité et de section dans la culture du reporting et les concepts de gestion mis en œuvre. Intégrer cet aspect dans l'évaluation annuelle des agents.
- Professionnaliser la fonction contrôle de gestion au sein de l'AO afin qu'il puisse jouer un rôle de méthodologue et d'animateur du dialogue de gestion aux côtés de la Direction du Centre.

☑ **PRINCIPE DIRECTEUR 6 : TRADUIRE LES PRINCIPES DIRECTEURS DANS L'ORGANISATION DU CPM ET PROPOSER DES PISTES DE RESTRUCTURATION**

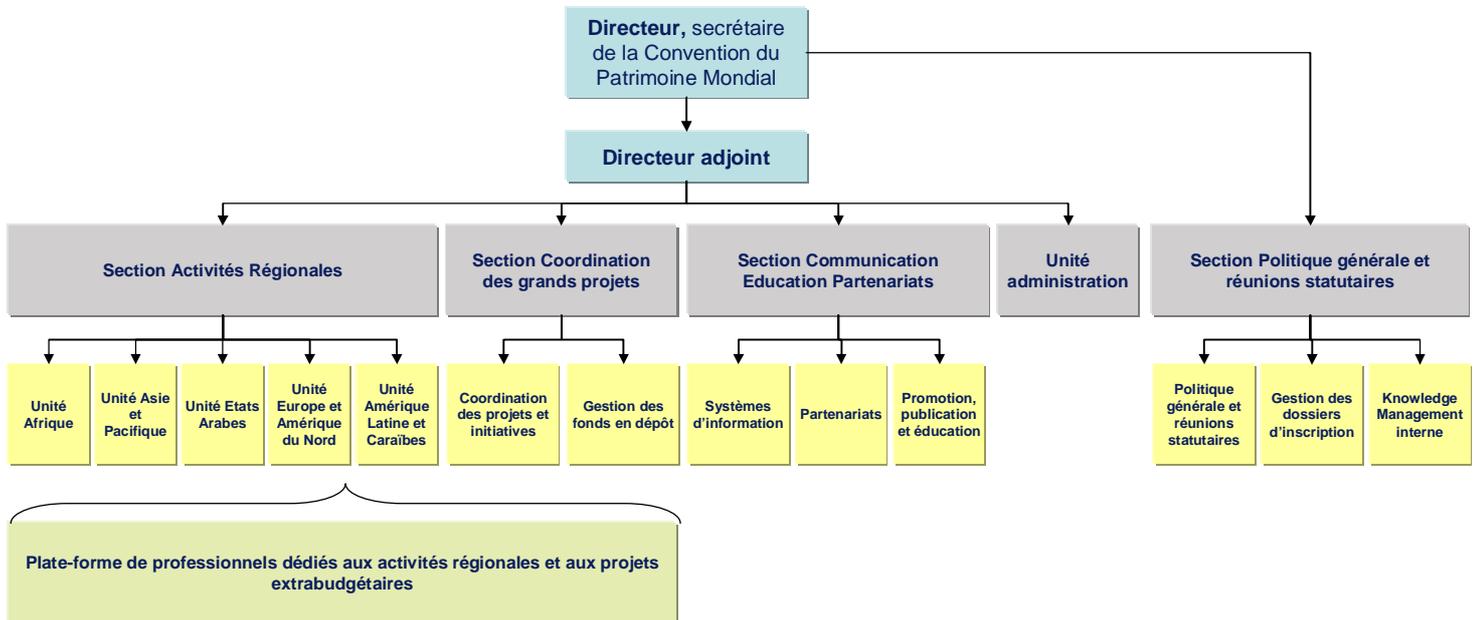
▪ **Recommandation 6.1**

Restructurer et réorganiser le CPM

Les recommandations présentent clairement des fonctions à développer au sein du centre. De façon générale, l'organisation actuelle répond aux principales attentes des acteurs et à la bonne réalisation des missions. Toutefois quelques évolutions organisationnelles peuvent être envisagées pour que l'organisation gagne en lisibilité et en efficacité. Une simplification de l'organigramme pourrait ainsi être envisagée, ainsi qu'un plus grand rapprochement des desks régionaux au sein d'une même section pour favoriser la mutualisation des ressources humaines.

Les principes d'organisation énoncés visent l'optimisation de l'ensemble des missions conduites par le CPM et les conditions d'une bonne articulation dans la mise en œuvre des recommandations de ce présent rapport. D'autre part, l'organigramme proposé vise à diminuer le nombre d'unités et sections rattachées au directeur et au directeur adjoint et à clairement identifier des échelons de supervision intermédiaires et affirmer le rôle de pilotage opérationnel de l'activité du Centre par le Directeur adjoint.

Nous vous proposons donc la représentation suivante des évolutions d'organisation :



- ✓ Principes généraux de cette organisation.
 - Réorganisation des sections et unités régionales sous une seule section intitulée « Section Activités Régionales »

En lien avec la recommandation 2.1., nous vous proposons de créer une section « Section Activités Régionales » qui regrouperait cinq unités régionales et serait placée sous la responsabilité d'un chef de section. Le chef de section des unités régionales aurait pour principales fonctions :

- La coordination des travaux entre les unités régionales
- La revue qualité des documents produits
- La gestion des interfaces entre les unités régionales et la direction, et avec les autres sections du CPM
- L'homogénéisation des méthodologies et des outils utilisés par les unités régionales
- La consolidation des données d'activité et de résultat des unités régionales

- La gestion de l'allocation des ressources en arbitrando sur l'utilisation des ressources au sein de l'équipe de professionnels P1 et P2, mais également sur les prévisions de ressources
- La remontée d'information sur les arbitrages à réaliser avec les autres sections lors des réunions de management.

Le chef de section serait ainsi un nouvel échelon hiérarchique entre les responsables d'unité et la direction du Centre.

Les responsables des cinq unités régionales (Afrique, Europe et Amérique du Nord, Asie et Pacifique, Etats Arabes, Amérique latine et Caraïbes) conserveraient auprès d'eux 1 à 2 agents P et G. En fonction de la charge de travail (système de « staffing prévisionnel »/ cf. recommandation 2.1), des professionnels constitués en « plate-forme » seront mobilisés. Une évaluation de ces professionnels sera réalisée à chaque fois qu'ils achèveront une activité pour laquelle ils ont été mobilisés par le professionnel qui les a mobilisés.

- Création d'une section « Coordination des grands projets »

Le regroupement de la gestion des grands projets transverses, financés ou non par des ressources extrabudgétaires, aurait pour objectifs de : favoriser la mise en place de moyens adaptés à ces projets, leur donner une plus grande visibilité,

Cette nouvelle section aurait ainsi en charge :

- La coordination des grands projets de conservation, des initiatives et études transversales,
- La gestion des fonds en dépôt. A titre d'exemple, l'équipe en charge de la convention France Unesco rejoindrait cette nouvelle section.

Pour cela, cette section décidera, en liaison avec le responsable de la section Activités Régionales, de l'affectation des ressources de la plate-forme de professionnels.

Les arbitrages sur l'affectation des ressources, le suivi des plannings des professionnels et de la bonne répartition de la charge de travail seront rendus par les deux chefs de section, et si besoin, par la Direction du CPM. Les règles d'affectation des ressources seraient formalisées dans une procédure spécifique et les réunions de décision feraient l'objet de comptes-rendus écrits relevant les décisions prises.

- Simplification de l'organigramme de CEP :

Les différentes équipes composant CEP seraient regroupées en trois pôles :

- IMS, s'occupant de la gestion du système d'information du Centre du Patrimoine Mondial,
- PACT, recherchant les partenariats et les sources de financement extrabudgétaires,
- L'équipe Promotion / Publication / Education (PPE), qui intégrerait en son sein l'équipe gérant les partenariats et les actions avec les universités. Ce regroupement apporterait une plus grande lisibilité fonctionnelle de l'organigramme du CPM ainsi qu'un effet de taille critique à l'équipe PPE / Universités, nécessaire à une bonne articulation avec les travaux des unités régionales.

Aujourd'hui faisant partie de CEP, l'équipe Tourisme serait affectée à la Section Coordination des grands projets

- Renforcement de la section politique générale et de réunions statutaires (POL) avec l'institutionnalisation d'une fonction de gestion et capitalisation des connaissances (fonction dite de « Knowledge management »), qui resterait interne au Centre.

La Section POL est la seule section qui restera hiérarchiquement rattachée au Directeur du Centre du Patrimoine Mondial, Secrétaire de la Convention du Patrimoine Mondial.

Aujourd'hui, la centralisation de la documentation au sein du CPM est essentiellement relative aux dossiers d'inscription. La structuration de la fonction de gestion et capitalisation des connaissances serait dans un premier temps à usage interne pour le CPM.

La fonction de gestion et de capitalisation des connaissances s'appuierait sur le travail effectué lors du processus d'inscription des sites ainsi que l'ensemble des initiatives de dématérialisation des données mises en ligne sur l'intranet du Centre. Véritable outil au service de l'ensemble des sections et unités du CPM, la capitalisation des connaissances, tant sur un mode physique qu'électronique, porte sur les méthodes et outils de travail internes, sur les sites eux-mêmes, sur l'ensemble des documents produits et recueillis dans l'exercice de ses missions.

Exercée par un professionnel de la gestion documentaire, la fonction de Knowledge Management définirait les procédures et modes opératoires harmonisés entre les sections et unités, afin que chacun contribue efficacement au partage des connaissances.

A plus long terme, il serait intéressant pour le Centre de se pencher sur la constitution d'un centre de documentation plus ouvert sur l'extérieur (Etats parties, particuliers), et surtout, en lien avec le centre de documentation existant à l'Unesco. La recommandation 1.1 développe ce dernier point.

- Instances de management du CPM

Le pilotage opérationnel quotidien du CPM est exercé par le Directeur adjoint du Centre, qui disposerait dans le nouvel organigramme d'une structure et de responsabilités resserrées.

Le Directeur du CPM, Secrétaire de la Convention du Patrimoine Mondial, assurerait un pilotage direct de la section POL, tout en partageant les décisions et informations avec le Directeur Adjoint.

L'évolution de l'organigramme du CPM entraînerait une évolution des instances de management internes. En effet, la simplification de l'organigramme devrait autoriser la tenue de réunions hebdomadaires de management sous la forme de « comité de direction élargi » réunissant :

- Le Directeur et le Directeur adjoint
- Le responsable de la section Sites et Etats Parties (SEP)
- Le responsable de la section CEP
- Le responsable de la section POL
- Le responsable de l'unité AO

Cette configuration implique une présence quasi-permanente de ces professionnels au Centre.

7 PLANS D' ACTIONS LIES A LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

7.1 Principes d'évaluation des recommandations

Afin d'évaluer l'importance relative des recommandations les unes par rapport aux autres, nous avons procédé à une évaluation de chaque principe directeur d'évolution et de chaque recommandation selon trois critères :

- Un critère de gain
- Un critère de risque
- Un critère de coût

- Les gains peuvent s'évaluer de deux manières :
 - ✓ Les gains qualitatifs attendus de la mise en œuvre de la recommandation, c'est-à-dire mesurer en quoi la recommandation permettra d'améliorer :
 - La qualité de service produit
 - Le fonctionnement interne du CPM
 - La coordination avec les entités de l'UNESCO
 - La coordination avec le Comité du Patrimoine Mondial

 - ✓ Les gains quantitatifs attendus peuvent se mesurer à l'aune :
 - Des gains de productivité générés par la mise en œuvre de la recommandation
 - Des économies potentielles réalisées.

- Etant donné le mode de fonctionnement actuel du CPM, les risques associés à la mise en œuvre de la recommandation peuvent être de quatre ordres :

- ✓ Le degré de transformation organisationnelle qu'implique la mise en œuvre de la recommandation
 - ✓ L'importance de l'accompagnement au changement à apporter aux équipes
 - ✓ Le développement des compétences individuelles et collectives à apporter
 - ✓ Les évolutions des systèmes d'information actuels et de leurs pratiques d'utilisation
- Le coût associé à la mise en œuvre de la recommandation :
- ✓ Coût d'investissement potentiel (recrutement de personnel, acquisition et développement d'outils et de méthodologies,...)
 - ✓ Temps passé à la conduite du projet, que l'on peut valoriser à hauteur de la masse salariale

7.2 Positionnement des recommandations les unes par rapport aux autres

Les 5 principes directeurs retenus font l'objet de 19 recommandations associées.

Pour la mise en œuvre des recommandations, une approche thématique se révèlera certainement nécessaire. En effet, au sein d'un même principe directeur, les recommandations formulées sont de différents ordres et peuvent relever directement de :

- L'alignement stratégique
- La gouvernance
- Le pilotage du CPM
- La performance opérationnelle et gestion des risques
- La gestion budgétaire et comptable
- Le management des ressources humaines

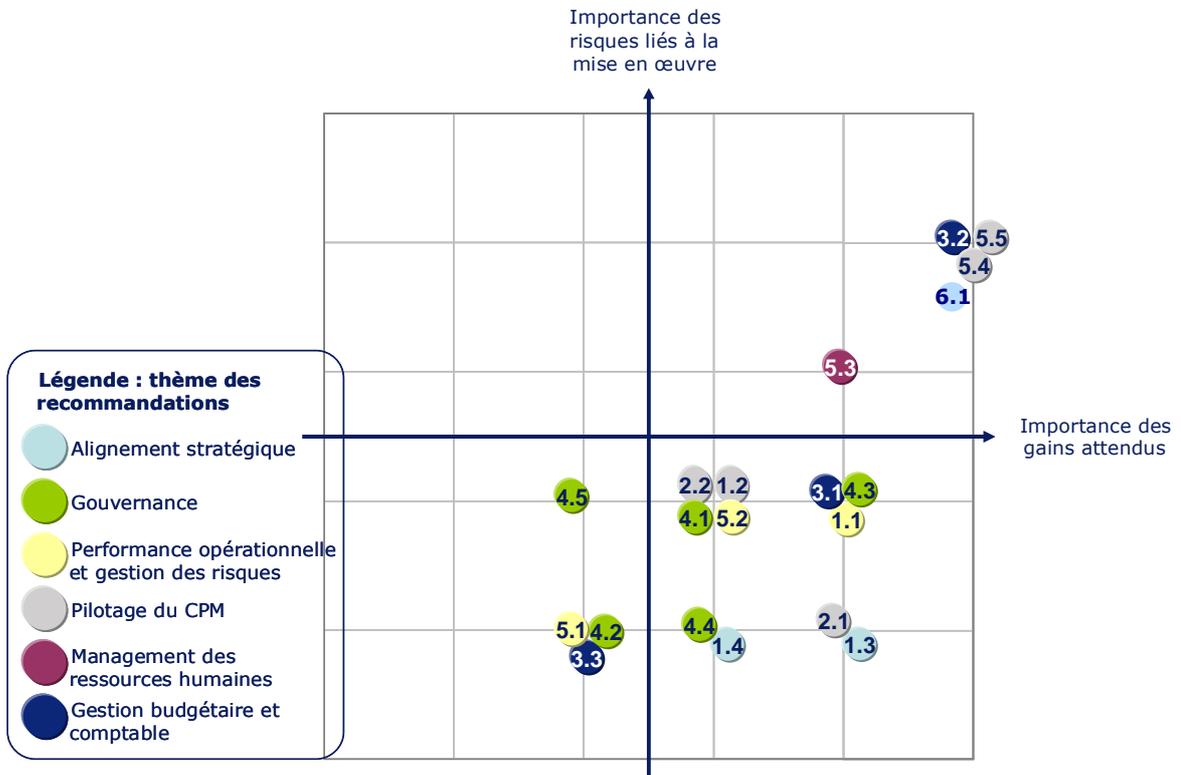
La classification des recommandations selon cette approche thématique est la suivante :

Thème de la recommandation	Recommandation
Alignement stratégique	1.3. Doter le CPM d'un schéma de développement des outils informatiques et des outils de gestion qui lui sont propres
	1.4. Préciser et décliner certaines Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention en procédures internes
	6.1 Restructurer et réorganiser le CPM
Gouvernance	4.1. Clarifier la répartition des rôles et responsabilités avec les organisations consultatives
	4.2. Prendre en compte les spécificités de la place des organisations consultatives dans les modalités de contractualisation
	4.3. Responsabiliser les organisations consultatives sur les livrables attendus
	4.4. Valoriser les partenaires extrabudgétaires
	4.5. Améliorer la coordination avec les bureaux locaux et les autres secteurs de l'Unesco
Performance opérationnelle et gestion des risques	1.1. Créer une fonction de capitalisation et de gestion des connaissances pouvant à terme aboutir à la constitution d'un centre de documentation
	5.1. Réaffirmer la définition et les principes de la flexibilité administrative (notamment les opportunités et contraintes des contrôles a priori)
	5.2 Simplifier les procédures de gestion au sein de l'AO
Pilotage du CPM	1.2. Coordonner les remontées d'information des

Thème de la recommandation	Recommandation
	sections et des unités
	2.1. Organiser la prise de décision et les arbitrages entre les unités et sections du CPM
	2.2. Décliner un dispositif Qualité et de contrôle interne au sein du CPM
	5.4. Mettre en œuvre un contrôle de gestion et un suivi analytique de l'activité
	5.5. Faciliter le reporting et la consolidation des informations des différentes sections et unités
Management des ressources humaines	5.3. Conduire une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et un pilotage RH au quotidien
Gestion budgétaire et comptable	3.2. Assurer une meilleure appréhension des ressources disponibles par les chefs de section et d'unité, et clarifier la stratégie de financement
	3.3. Aligner le cycle de gestion des actions du centre sur le cycle budgétaire

Les matrices suivantes présentent une hiérarchisation des recommandations selon les gains, risques et coûts associés à chacune, et selon les thèmes concernés.

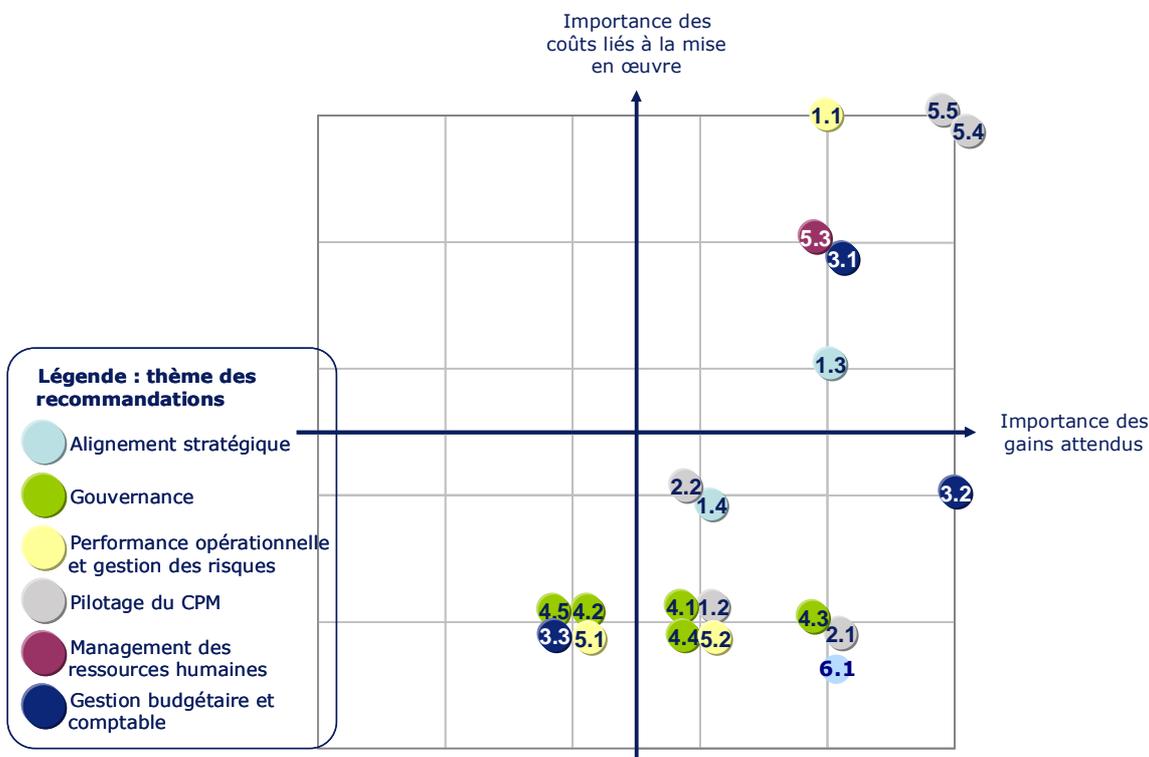
Matrice de positionnement des 19 recommandations en fonction des gains attendus et des risques liés à la mise en œuvre



Rappel des recommandations

Recommandation
11. Créer une fonction de capitalisation et de gestion des connaissances pouvant à terme aboutir à la constitution d'un centre de documentation
12. Coordonner les remontées et le partage d'information des sections et des unités
13. Doter le CPM d'un schéma de développement des outils informatiques et des outils de gestion qui lui sont propres
14. Préciser et décliner certaines Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention en procédures internes
2.1. Organiser la prise de décision et les arbitrages entre les unités et sections du CPM
2.2. Décliner un dispositif Qualité et de contrôle interne au sein du CPM
3.1. Produire des états financiers complets, fiables et exploitables
3.2. Assurer une meilleure appréhension des ressources disponibles par les chefs de section et d'unité, et clarifier la stratégie de financement
3.3. Aligner le cycle de gestion des actions du centre sur le cycle budgétaire
4.1. Clarifier la répartition des rôles et responsabilités avec les organisations consultatives
4.2. Prendre en compte les spécificités de la place des organisations consultatives dans les modalités de contractualisation
4.3. Responsabiliser les organisations consultatives sur les livrables attendus
4.4. Valoriser les partenaires extrabudgétaires
4.5. Améliorer la coordination avec les bureaux locaux et les autres secteurs de l'Unesco
5.1. Réaffirmer la définition et les principes de la flexibilité administrative (notamment les opportunités et contraintes des contrôles a priori)
5.2. Simplifier les procédures de gestion au sein de l'AO
5.3. Conduire une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et un pilotage RH au quotidien
5.4. Mettre en œuvre un contrôle de gestion et un suivi analytique de l'activité
5.5. Faciliter le reporting et la consolidation des informations des différentes sections et unités
6.1. Restructurer et réorganiser le CPM

Matrice de positionnement des 19 recommandations en fonction des gains attendus et des coûts liés à leur mise en œuvre



Rappel des recommandations

Recommandation
11. Créer une fonction de capitalisation et de gestion des connaissances pouvant à terme aboutir à la constitution d'un centre de documentation
12. Coordonner les remontées et le partage d'information des sections et des unités
13. Doter le CPM d'un schéma de développement des outils informatiques et des outils de gestion qui lui sont propres
14. Préciser et décliner certaines Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention en procédures internes
2.1. Organiser la prise de décision et les arbitrages entre les unités et sections du CPM
2.2. Décliner un dispositif Qualité et de contrôle interne au sein du CPM
3.1. Produire des états financiers complets, fiables et exploitables
3.2. Assurer une meilleure appréhension des ressources disponibles par les chefs de section et d'unité, et clarifier la stratégie de financement
3.3. Aligner le cycle de gestion des actions du centre sur le cycle budgétaire
4.1. Clarifier la répartition des rôles et responsabilités avec les organisations consultatives
4.2. Prendre en compte les spécificités de la place des organisations consultatives dans les modalités de contractualisation
4.3. Responsabiliser les organisations consultatives sur les livrables attendus
4.4. Valoriser les partenaires extrabudgétaires
4.5. Améliorer la coordination avec les bureaux locaux et les autres secteurs de l'Unesco
5.1. Réaffirmer la définition et les principes de la flexibilité administrative (notamment les opportunités et contraintes des contrôles a priori)
5.2. Simplifier les procédures de gestion au sein de l'AO
5.3. Conduire une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et un pilotage RH au quotidien
5.4. Mettre en œuvre un contrôle de gestion et un suivi analytique de l'activité
5.5. Faciliter le reporting et la consolidation des informations des différentes sections et unités
6.1. Restructurer et réorganiser le CPM

Ces matrices peuvent ainsi fournir une indication sur les recommandations les plus « simples » à mettre en œuvre (c'est-à-dire les moins risquées et les moins coûteuses) et sur les recommandations aux gains attendus les plus élevés. La priorisation de ces recommandations constituera donc la première partie du plan d'action du CPM.

En première analyse, il ressort que la plupart des recommandations préconisées ne représentent pas un coût significatif majeur pour le CPM. Toutefois, les recommandations à plus fort gain espéré sont également les plus coûteuses (cas notamment des recommandations 5.4. et 5.5).

Les recommandations suivantes semblent maximiser les gains attendus, les coûts de mise en œuvre et les risques associés :

1.2. Coordonner les remontées d'information des sections et des unités
1.3. Doter le CPM d'un schéma de développement des outils informatiques et des outils de gestion qui lui sont propres
2.1. Organiser la prise de décision et les arbitrages entre les unités et sections du CPM
4.1. Clarifier la répartition des rôles et responsabilités avec les organisations consultatives
4.3. Responsabiliser les organisations consultatives sur les livrables attendus
4.4. Valoriser les partenaires extrabudgétaires
5.2. Simplifier les procédures de gestion au sein de l'AO

Enfin, les quatre recommandations présentant les gains les plus élevés sont les recommandations :

3.2. Assurer une meilleure appréhension des ressources disponibles par les chefs de section et d'unité, et clarifier la stratégie de financement
5.4. Mettre en œuvre un contrôle de gestion et un suivi analytique de l'activité
5.5. Faciliter le reporting et la consolidation des informations des différentes sections et unités
6.1 Restructurer et réorganiser le CPM

7.3 Principes généraux de mise en œuvre des recommandations

L'ensemble des recommandations présentées dans l'audit de management vont être présentés pour discussion et réaction aux instances dirigeantes de l'Unesco et au Comité du Patrimoine Mondial. Les recommandations devant être mises en œuvre feront l'objet de différents chantiers à conduire en parallèle ou de manière séquentielle. Un chef de projet devra être désigné, et consacrer un temps non négligeable de son activité à la mise en œuvre des recommandations. Il pourra être assisté de responsables de chantiers, et de groupes de travail constitués pour l'occasion.

Ainsi, la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations retenues est-elle en soi constitutive d'un plus vaste projet de transformation du Centre du Patrimoine Mondial afin de le doter d'un ensemble de leviers d'optimisation organisationnels, techniques et mettant en œuvre de nouvelles procédures de travail.

La planification de ces différents chantiers s'étalera sur plusieurs exercices (un à deux biennium). Afin de permettre au CPM d'évaluer sa capacité à réaliser ces chantiers, une valorisation financière sera un préalable. Cette évaluation portera sur les ressources humaines et financières à mobiliser sur la durée de la mise en œuvre des recommandations.

L'ensemble des recommandations présentées peuvent faire l'objet d'un « projet pour le Centre du Patrimoine Mondial » fédérant l'ensemble de ses agents et de ses partenaires. Il s'agit dans les mois qui viennent de transformer ce projet en levier de qualité et de poursuite de la très grande reconnaissance professionnelle dont jouit le Centre à l'heure actuelle pour l'ensemble de ses actions.