

# cahiers

# 23

du patrimoine mondial



## Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine

Evaluer l'efficacité de la gestion des sites naturels  
du patrimoine mondial

Trousse à outils :  
**Amélioration de notre patrimoine**  
Evaluer l'efficacité de la gestion des sites naturels  
du patrimoine mondial

**Photo de couverture :**

Conservateurs du Parc national de Serengeti, en RU de Tanzanie, en patrouille de suivi des rhinos noirs. © UNESCO Marc Patry

**Auteurs :**

Marc Hockings et Robyn James – Université du Queensland, School of Natural and Rural Systems Management  
Sue Stolton et Nigel Dudley – Consultants Equilibrium  
Vinod Mathur – Wildlife Institute of India  
John Makombo – Uganda Wildlife Authority  
Jose Courrau et Jeffrey Parrish – The Nature Conservancy

**Supervision et coordination :**

Marc Patry et Sachiko Haraguchi, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO

**Coordination de la Série des Cahiers du patrimoine mondial :**

Vesna Vujicic-Lugassy, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO

**Traduction (anglais-français) :**

Jacqueline d'Huart

Publié en novembre 2008 par le Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO.

© UNESCO/2008

**Avertissement**

Les auteurs sont responsables du choix et de la présentation des faits mentionnés dans ce rapport, ainsi que des opinions exprimées qui ne reflètent pas nécessairement celles de l'UNESCO et ne sauraient par conséquent pas engager l'Organisation.

Les désignations employées tout au long de ce rapport, ainsi que la présentation des informations, n'impliquent nullement l'expression d'une quelconque opinion de la part de l'UNESCO concernant soit le statut juridique de tout pays, territoire, ville ou région, ou de leurs autorités, soit le tracé de leurs frontières.

La reproduction est autorisée, sous réserve qu'une mention claire indique la source, et que des copies soient envoyées à l'UNESCO à l'adresse ci-dessous :

**Centre du patrimoine mondial  
UNESCO**

7, place de Fontenoy  
75352 Paris 07 SP France  
Tél : 33 (0)1 45 68 15 71  
Fax : 33 (0)1 45 68 55 70  
Website: <http://whc.unesco.org>  
WHC-2008/SEP/23

# Avant-propos

*La Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine est le fruit de plus de sept années d'efforts réalisés pour « apprendre en travaillant » sur le terrain et elle représente une importante coopération du Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO, de l'UICN et de nos partenaires. Elle a été mise au point par une petite équipe de spécialistes motivés, avec la participation critique et enthousiaste des gestionnaires de neuf biens du patrimoine mondial répartis dans le monde entier. L'expérience de terrain de ce groupe garantissait que la Trousse à outils serait enracinée dans les réalités pratiques et qu'elle répondrait aux attentes des utilisateurs auxquels elle est destinée. Nous voulons remercier ces personnes pour leur dévouement infatigable à cette initiative majeure.*

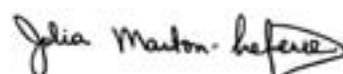
*L'intégrité des sites naturels du patrimoine mondial, comme celle de toutes les aires protégées, fait face à de nombreux défis qui, si l'on n'y remédie pas, peuvent éroder la valeur universelle exceptionnelle qui a justifié leur inscription sur la Liste du patrimoine mondial. Ceux qui sont responsables de la conservation et de la gestion des biens du patrimoine mondial ont la tâche complexe d'anticiper et de gérer ces défis, le plus souvent dans un environnement où les capacités financières et organisationnelles sont limitées. Dans ces conditions, il leur incombe d'investir leurs efforts dans les domaines les plus critiques, pour s'assurer que les ressources disponibles sont utilisées avec un maximum d'efficacité.*

*La Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine contient douze outils pratiques ; chacun d'eux est conçu pour aider ceux qui sont responsables de la conservation des sites du patrimoine mondial à rassembler tous les éléments d'un cadre de gestion exhaustif, en ce compris l'élaboration de stratégies de suivi ciblées. Conçus comme des exercices séparés, comprenant chacun tableaux et lignes directrices, ils se veulent faciles à utiliser, flexibles et adaptables aux réalités locales. Bien qu'elle ait été mise au point avec comme point focal les biens naturels, l'initiative pourrait aussi être un outil intéressant pour la gestion des biens culturels.*

*Deux des neuf sites participants étaient sur la Liste des sites du patrimoine mondial en péril au début du développement de la Trousse à outils. Lorsque le projet s'est terminé, tous deux avaient été retirés de cette liste. Bien que d'autres facteurs soient intervenus, il est certain que l'application de ces outils dans les sites a aidé leurs gestionnaires à traiter efficacement certains des principaux défis posés en matière de gestion. C'est dans cet esprit que nous accueillons au fond du cœur la Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine dans l'arsenal sans cesse croissant des outils de gestion pour les sites du patrimoine mondial mis au point grâce à la Convention du patrimoine mondial. Notre but est d'aider les gestionnaires de sites du patrimoine mondial, et les autres personnes impliquées dans la gestion des aires protégées qui exigent la plus urgente priorité au monde, à améliorer leurs capacités et à atteindre leurs objectifs de gestion pour le bien de l'humanité toute entière.*



**Francesco Bandarin**  
Directeur, Centre du patrimoine mondial  
de l'UNESCO



**Julia Marton-Lefèvre**  
Directeur Général, UICN

1. Nous voulons ici attirer votre attention sur le cursus en ligne 'Business Planning for Financial Sustainability', développé par The Nature Conservancy avec l'appui du Centre du patrimoine mondial et géré par l'Université d'Etat de Washington, et sur la Business Planning for Protected Areas Managers Toolkit de la Shell Foundation en association avec le Centre du PM de l'UNESCO pour le partage des compétences managériales.

# Avant-propos

## de la Commission mondiale des aires protégées de l'UICN

*Au nom de la Commission mondiale des aires protégées (CMAP) de l'UICN, nous sommes heureux d'accueillir la parution de la Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine et de pouvoir la recommander à toute la communauté des aires protégées dans le monde.*

*Les aires protégées sont une question de vie ou de mort. Les sites du patrimoine mondial sont les étendards des 120.000 aires protégées qui ont été créées par les Etats du monde entier. Ces endroits spéciaux sont sur la ligne de front de la conservation de la nature.*

*La CMAP reconnaît qu'il est nécessaire de renforcer les capacités et l'efficacité des gestionnaires d'aires protégées, en leur proposant des conseils, des outils et de l'information, et un moyen de travailler en réseau. La Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine aide à faire de cet objectif une réalité et se focalise sur le besoin d'informations pertinentes et d'une approche adaptative, qui sont des ingrédients clés pour une gestion réussie des sites du patrimoine mondial. Le projet s'est élaboré autour de l'application du Cadre de la Commission mondiale des aires protégées de l'UICN (CMAP) pour évaluer l'efficacité de gestion d'aires protégées et il représente donc une norme internationale en matière de bonnes pratiques. Nous sommes heureux de ce partenariat avec l'UNESCO, et de l'appui de la Fondation des Nations unies qui l'a rendu possible.*

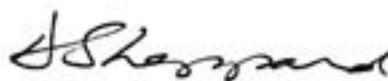
*La Trousse à outils est particulièrement intéressante parce qu'elle s'enracine dans une expérience pratique acquise sur le terrain et qu'elle a été mise au point avec des gestionnaires de sites du patrimoine mondial en Afrique, en Asie du Sud et en Amérique Latine qui avaient tous été reconnus pour les valeurs de leur biodiversité. Elle a été conçue pour appuyer les processus de suivi déjà établis de la Convention du patrimoine mondial, en apportant aux gestionnaires de sites toutes les informations sur l'état et la gestion des sites dont ils ont besoin pour soumettre leurs rapports périodiques et pour gérer les problèmes identifiés dans les rapports sur l'état de la conservation.*

*La Trousse à outils est aussi un bon exemple de la façon dont la Convention du patrimoine mondial peut aider à créer des produits qui seront très largement positifs pour la conservation et pour une gestion efficace, non seulement des sites du patrimoine mondial, mais de toutes les aires protégées. De cette façon, la Trousse à outils apporte aussi son importante contribution à la concrétisation d'autres accords internationaux tels que le Programme de travail pour les aires protégées de la Convention sur la Diversité biologique (CDB).*

*Nous aimerions exprimer notre considération à tous ceux qui ont fait de ce projet une réalité. La CMAP et l'UICN s'engagent sans réserve à promouvoir l'utilisation la plus large possible de cette trousse à outils, et nous nous réjouissons de la voir utilisée et développée sans cesse.*



**Nik Lopoukhine**  
Président de la CMAP



**David Sheppard**  
Chef du Programme de l'UICN pour les Aires protégées

# Table des matières

Avant-propos <i>de Francesco Bandarin et de Julia Marton-Lefèvre</i>	Page 3
Avant-propos de la Commission mondiale des aires protégées de l'UICN <i>de Nik Lopoukhine et David Sheppard</i>	Page 4
Efficacité de gestion et patrimoine mondial	<b>1</b> Page 7
Réalisation d'une évaluation	<b>2</b> Page 11
La Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine	<b>3</b> Page 19
Outil 1 : Identifier les valeurs et les objectifs de la gestion du site	Page 20
Outil 2 : Identifier les menaces	Page 25
Outil 3 : Relations avec les parties prenantes	Page 28
Outil 4 : Examen du contexte national	Page 32
Outil 5 : Evaluation de la planification de la gestion	Page 34
Outil 6 : Evaluation de la conception	Page 40
Outil 7 : Evaluation des besoins en matière de gestion, et des intrants	Page 44
Outil 8 : Evaluation des processus de gestion	Page 47
Outil 9 : Evaluation de la mise en œuvre du plan de gestion	Page 56
Outil 10 : Indicateurs d'extrants du travail/du site	Page 58
Outil 11 : Evaluer les résultats de la gestion : Conservation des valeurs et atteinte des objectifs	Page 60
Outil 12 : Examen des résultats de l'évaluation de l'efficacité de la gestion	Page 67
Etudes de cas	<b>4</b> Page 69
Parc national de Keoladeo, Inde	Page 70
Parc national Sangay, Equateur	Page 75
Forêt impénétrable de Bwindi, Ouganda	Page 80
Appliquer la Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine aux sites culturels du patrimoine mondial	<b>5</b> Page 87
Du projet au concret : l'avenir	<b>6</b> Page 93
Annexes	Page 97
Annexe 1 : Outils intéressants	Page 98
Annexe 2 : Glossaire	Page 102
Remerciements	Page 103

# 1

## Efficacité de gestion et patrimoine mondial



*Préparation de l'évaluation de l'efficacité de la gestion du site  
du patrimoine mondial du Serengeti, en RU de Tanzanie.*

© Robyn James

## Introduction

L'idée d'identifier et de protéger les sites naturels et culturels les plus importants du monde a capté l'imagination et le sens des responsabilités de nombre de personnes et de gouvernements de par le monde. Elle a conduit directement à la naissance de la *Convention du patrimoine mondial*, en 1972, et ensuite à sa ratification par plus de 180 pays. Ces pays se sont engagés à garantir la protection de leur patrimoine culturel et naturel, considéré comme étant de valeur universelle exceptionnelle pour toute l'humanité. En 2007, 851 sites avaient été inscrits sur la Liste du patrimoine mondial, y compris près de 200 sites remarquables uniquement ou partiellement pour leurs valeurs naturelles.

L'inscription de sites sur la liste du patrimoine mondial est une étape importante pour assurer leur protection, mais elle ne garantit pas, en soi, que les sites vont bénéficier de la protection, la conservation, la mise en valeur et la transmission aux générations futures qu'implique la désignation comme site du patrimoine mondial. Malgré les efforts intenses de certains pays, de nombreux sites du patrimoine mondial restent sous pression. Le Comité du patrimoine mondial consacre de plus en plus de temps à des discussions concernant des pressions sur des sites, à l'analyse de rapports sur des missions de suivi, à des propositions de nouvelles inscriptions et, depuis peu, de retraits de sites de la Liste du patrimoine mondial en péril. En général, il travaille avec, ou il soutient les pays dans les défis auxquels ils doivent faire face dans la gestion de ces sites.

Pour les sites naturels du patrimoine mondial, cela peut être considéré comme une partie des efforts mondiaux pour préserver la biodiversité et les autres valeurs naturelles globales, qui passent par la désignation et la gestion d'aires protégées, tels les parcs nationaux. De grandes quantités d'argent, de terres et d'efforts humains sont investis dans l'acquisition et la gestion d'aires protégées de par le monde. Pourtant, le fait qu'une aire soit déclarée protégée et que des efforts bien intentionnés tentent de la préserver ne garantit pas toujours la conservation de ses valeurs.

## Efficacité de gestion

Ces dernières années, l'inquiétude augmente chez les professionnels des aires protégées et le public en général, parce que de nombreuses aires protégées, y compris certains sites naturels du patrimoine mondial, n'arrivent pas à atteindre leurs objectifs et même, dans certains cas, perdent les valeurs pour lesquelles elles ont été établies. Par conséquent, l'amélioration de l'efficacité de gestion des aires protégées est devenue une priorité dans toute la communauté de la conservation. Dans ce processus, une étape importante consiste à faire une évaluation du statut actuel et de la gestion de l'aire protégée pour mieux comprendre ce qui marche et ce qui ne marche pas, et pour planifier aussi efficacement que possible tous les changements nécessaires. L'évaluation de l'efficacité de la gestion s'est avérée un outil clé pour les gestionnaires d'aires protégées, et les gouvernements et les organismes

internationaux l'exigent de plus en plus souvent. Par exemple, le Programme de travail sur les aires protégées (adopté en février 2004) de la Convention sur la diversité biologique (CDB) demande à tous les Etats parties de réaliser des évaluations de l'efficacité de gestion d'au moins 30% de leurs aires protégées d'ici 2010.

En réponse à ces initiatives, le travail d'évaluation de l'efficacité de gestion est devenu une composante de plus en plus commune de la gestion des aires protégées dans le monde entier. Des évaluations ont été entreprises dans des milliers d'aires protégées, et le rythme s'accélère. Des organisations internationales qui travaillent avec les aires protégées, comme l'UICN et sa Commission mondiale des aires protégées, la Banque mondiale, le Fonds pour l'environnement mondial, ainsi que des ONG comme le WWF et *The Nature Conservancy*, sont en tête de la sensibilisation à l'importance de l'efficacité de gestion en soi, et elles contribuent au développement et à l'appui techniques nécessaires pour soutenir cet effort. Le Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO joue un rôle clé dans ce processus, en soutenant le développement méthodologique et l'application des systèmes d'évaluation de l'efficacité de la gestion dans les sites du patrimoine mondial, dont le point d'orgue est la production de cette publication technique.

Les demandes faites aux gestionnaires d'aires protégées de soumettre des rapports sur le statut de leur site se sont faites plus nombreuses. Par exemple, des engagements mondiaux comme les Objectifs du Millénaire pour le développement et l'objectif de la CDB d'« atteindre, d'ici 2010, une réduction significative du taux actuel de perte de la biodiversité » exigent que les gouvernements rendent compte du statut de la protection de la biodiversité de leur pays. Les évaluations de l'efficacité de gestion peuvent fournir les informations nécessaires pour préparer ces rapports.

La *Convention du patrimoine mondial* a d'autres exigences en la matière : c'est son système de rapports périodiques et de suivi réactif. Tous les signataires à la *Convention* sont invités à présenter des rapports périodiques sur les sites qui sont sous leur juridiction. De plus, les Organisations consultatives de la *Convention* (UICN pour les sites naturels et ICOMOS pour les sites culturels) préparent avec le Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO des rapports occasionnels sur l'état de conservation des sites à la demande du Comité du patrimoine mondial. D'autres conventions, des processus régionaux, des gouvernements et des organisations de bailleurs de fonds imposent aux gestionnaires d'autres exigences en matière de rapports, qui requièrent toute une gamme d'informations - aussi bien des données pour étayer des demandes de financement que des rapports sur l'utilisation des fonds. Enfin, diverses parties prenantes, et cela va des hommes d'affaires aux populations locales, devraient être tenues régulièrement au courant du statut des sites du patrimoine mondial voisins.

Cependant, les évaluations ne doivent pas être d'abord centrées sur les rapports ou les jugements des sites du patrimoine mondial ou de leur personnel. Si importants que

soient les rapports, l'évaluation de l'efficacité de la gestion devrait d'abord servir à aider les gestionnaires à travailler aussi efficacement que possible.

Le suivi des menaces et des activités qui affectent un site du patrimoine mondial et l'utilisation des résultats pour faire face aux défis, aux menaces et aux pressions, sont vus de plus en plus comme le cœur même d'une bonne gestion de site. Les évaluations aident les gestionnaires et les parties prenantes à réfléchir à leur expérience, à allouer les ressources efficacement et à planifier une gestion efficace qui soit directement liée aux menaces et aux opportunités potentielles.

### Qu'est-ce qu'une évaluation de l'efficacité de la gestion ?

L'évaluation de l'efficacité de la gestion d'une aire protégée se définit comme l'évaluation de la mesure dans laquelle une aire protégée est bien gérée. Elle voit d'abord si la gestion protège ses valeurs et atteint les buts et les objectifs qui avaient été fixés. Les termes « efficacité de gestion » reflètent trois thèmes majeurs de la gestion d'une aire protégée :

- Les problèmes de conception liés au site pris individuellement et aux réseaux d'aires protégées ;
- L'adéquation et la pertinence des systèmes et des processus de gestion ;
- L'atteinte des objectifs de l'aire protégée, y compris la conservation de ses valeurs.

La méthodologie précise utilisée pour évaluer l'efficacité diffère selon les aires protégées et elle dépend de facteurs comme le temps et les ressources disponibles, l'importance du site, la qualité des données et les pressions des parties prenantes. Les situations et les besoins différents de chaque aire protégée requièrent des méthodes d'évaluation différentes. Par conséquent, de nombreux instruments d'évaluation ont été mis au point pour orienter et rendre compte des changements des pratiques de gestion.

Le Cadre d'évaluation de l'efficacité de gestion de la Commission mondiale des aires protégées (CMAP) de l'UICN a fourni un thème uniforme pour ces évaluations (voir Figure 1 pour plus d'informations), qui vise aussi bien à donner une orientation générale pour la mise au point des systèmes d'évaluation qu'à encourager l'usage de normes de base pour l'évaluation et les rapports.

Cette trousse à outils utilise le cadre pour développer une gamme d'instruments d'évaluation afin que les gestionnaires de sites du patrimoine mondial élaborent un système détaillé pour l'évaluation de leur efficacité de gestion.

### Le Cadre de la CMAP pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion

Le Cadre de la CMAP voit la gestion comme un processus, ou un cycle de six étapes distinctes, ou éléments : La gestion :

- commence par bien comprendre le **contexte** de l'aire protégée, ses valeurs, les menaces qui la touchent
- se poursuit par la **planification**
- alloue des ressources (**intrants**)
- réalise les activités de gestion en accord avec les **processus** agréés
- finit par produire des biens et services (**extrants**)
- aboutit à des impacts ou **résultats**.

De ces résultats, le plus important consiste à savoir si le site préserve ses valeurs primordiales ; c'est aussi un des plus difficiles à mesurer avec précision. Mais les autres éléments du cadre sont aussi importants pour aider à identifier les domaines particuliers où la gestion pourrait devoir être adaptée ou améliorée.

Au cours des dix dernières années, de nombreux systèmes d'évaluation ont été mis au point, fondés pour la plupart, dans une certaine mesure, sur le cadre de la CMAP. Ils vont de l'approche par simple questionnaire, qui convient pour des aires protégées particulières, à des systèmes de suivi détaillés en passant par des approches par ateliers qui sont destinées à des systèmes entiers d'aires protégées. L'approche décrite ici est un système de suivi et d'évaluation assez détaillé, qui convient pour des sites d'importance particulière – ce qui devrait être le cas de tous les sites du patrimoine mondial.

Les hommes et les femmes qui ont la responsabilité de gérer les sites du patrimoine mondial ont à leur disposition peu de manuels d'orientation technique spécifiquement conçus pour les aider dans leur tâche difficile alors qu'ils doivent garantir la conservation et la gestion efficaces de ce patrimoine irremplaçable. Cette trousse à outils a été conçue à leur intention.

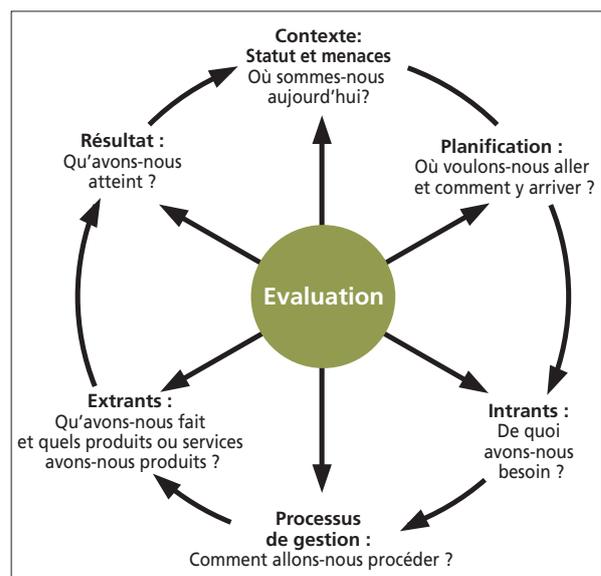


Figure 1: Le Cadre de la CMAP pour évaluer l'efficacité de gestion

Note : Pour plus d'informations sur le Cadre de la CMAP, voir : Hockings, M., Stolton S., Leverington, F., Dudley, N. et Courrau, J. 2008. Evaluation de l'efficacité : Un cadre pour évaluer l'efficacité de la gestion des aires protégées, (2ème édition) Commission mondiale des aires protégées, UICN, Gland, Suisse. Le Cadre peut être téléchargé sur : <http://www.iucn.org/themes/wcpa/pubs/guidelines.htm#effect2> <<http://www.iucn.org/themes/wcpa/pubs/guidelines.htm#effect2>>

## Réalisation d'une évaluation



*Présentation de l'évaluation à la communauté locale  
au Forêt impénétrable de Bwindi, en Ouganda.*

© Marc Hockings

Ce chapitre explique le processus de réalisation d'une évaluation de l'efficacité de la gestion dans un site du patrimoine mondial (ou une autre aire protégée) en utilisant le processus Amélioration de notre patrimoine. La majeure partie de cette trousse consiste en douze outils destinés à évaluer les différents éléments de l'efficacité de gestion d'un site du patrimoine mondial qui, ensemble, vont don-

ner une image de la façon dont un site est géré et atteint ses objectifs. Ces outils peuvent servir à compléter une évaluation existante ou à élaborer un nouveau système d'évaluation. Ils se concentrent sur les valeurs principales du site du patrimoine mondial, identifient les objectifs de gestion appropriés et évaluent l'efficacité de gestion (voir Figure 2.1 ci-dessous).

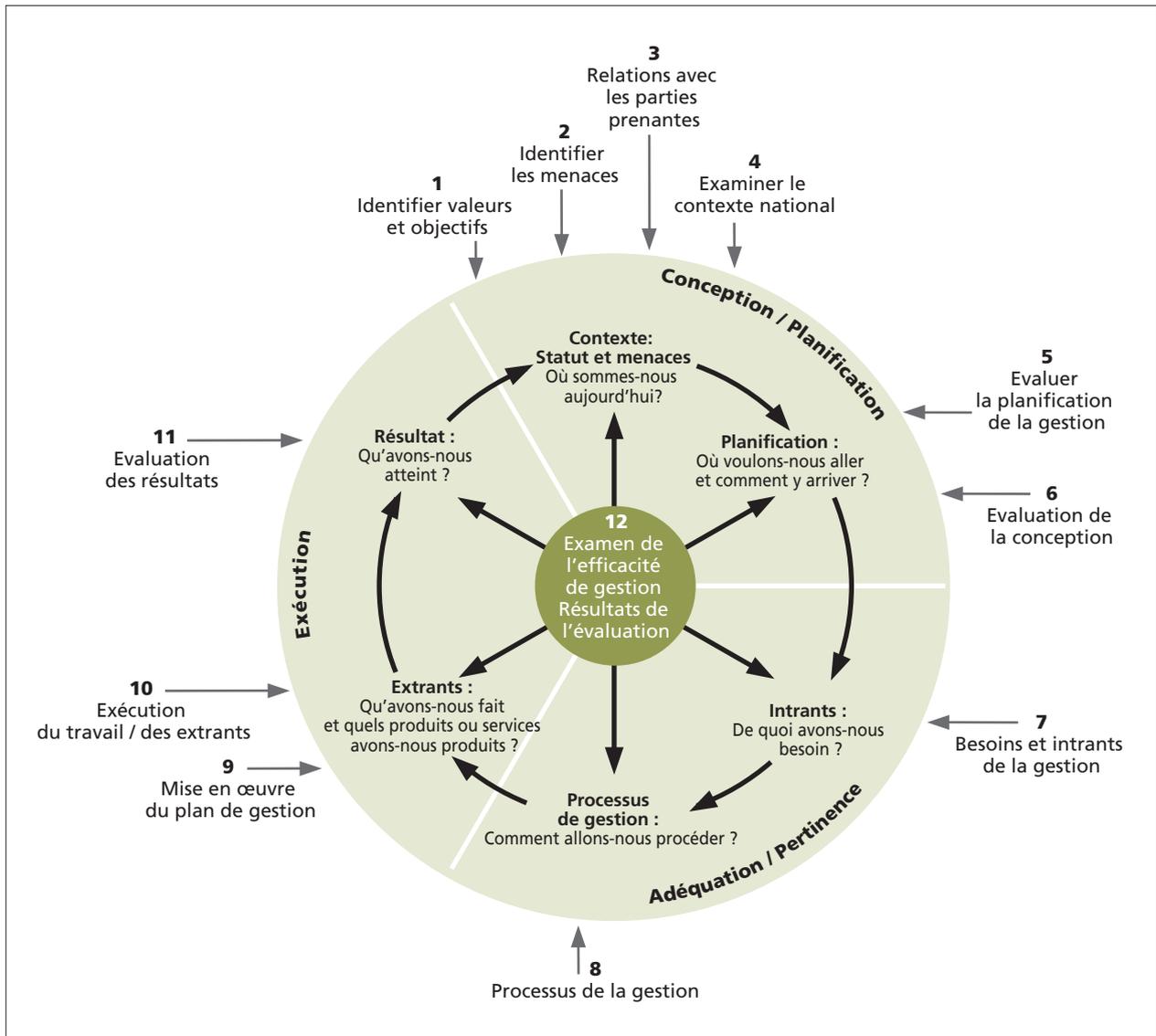


Figure 2.1: Relations des outils de la trousse avec le Cadre d'évaluation de l'efficacité de la gestion de la CMAP.GRA

### Outil 1 : Identification des valeurs du site et des objectifs de sa gestion

Identifie et donne la liste des **Valeurs** majeures du site et des **objectifs** de gestion qui y sont liés. Ensemble, ils permettent de décider ce qui doit faire l'objet d'un suivi et d'une analyse pendant l'évaluation.

### Outil 2 : Identification des menaces

Aide les gestionnaires à organiser et à rapporter les changements du type et du niveau de menace sur le site et à gérer les réponses.

### Outil 3 : Relations avec les parties prenantes

Identifie les parties prenantes et leur relation avec le site.

### Outil 4 : Examen du contexte national

Aide à comprendre comment les politiques nationales et internationales, les législations et les actions gouvernementales affectent le site.

### Outil 5 : Évaluation de la planification de la gestion

Évalue l'adéquation du principal document de planification utilisé pour guider la gestion du site.

### Outil 6 : Évaluation de la conception

Évalue la conception du site et examine comment sa taille, sa situation et ses limites affectent la capacité du gestionnaire d'en préserver les valeurs.

### Outil 7 : Evaluation des besoins et des intrants de la gestion

Evalue le personnel actuel par rapport au personnel nécessaire, et le budget actuel par rapport à une allocation idéale.

### Outil 8 : Evaluation des processus de gestion

Identifie les meilleures pratiques et les normes souhaitables pour les processus de gestion et classe les performances par rapport à ces normes.

### Outil 9 : Evaluation de la mise en œuvre du plan de gestion

Montre les progrès de la mise en œuvre du plan de gestion (ou de tout autre document de planification), globalement et par élément.

### Outil 10 : Indicateurs d'extrants du travail/site

Evalue l'atteinte des cibles du programme de travail annuel et d'autres indicateurs d'extrants.

### Outil 11 : Evaluation des résultats de la gestion

Répond à la plus importante question : est-ce que le site accomplit ce qu'il est censé faire en termes de maintien de l'intégrité écologique, de la faune, des valeurs culturelles, des paysages, etc. ?

### Outil 12 : Examen des résultats de l'évaluation de l'efficacité de la gestion

Résume les résultats et aide à prioriser les actions de la gestion qui y répondent.

#### Pour qui cette trousse à outils est-elle conçue ?

Cette trousse à outils est conçue pour les personnes qui ont la responsabilité de gérer les sites du patrimoine mondial (et spécialement les sites naturels), y compris le personnel des organisations qui peuvent être responsables de la gestion d'un certain nombre de sites. L'objectif de cette trousse à outils est de leur fournir aussi bien les informations sur le contexte que les outils spécifiques qui serviront à évaluer la gestion de leurs sites. Elle est aussi conçue pour le personnel des ONG et des organismes donateurs qui pourraient travailler avec les gestionnaires de site, pour les aider ou les encourager à mettre au point des systèmes de suivi et d'évaluation plus fiables.

Si la trousse à outils a été développée spécifiquement pour les sites naturels du patrimoine mondial, les principes, les approches et les instruments d'évaluation peuvent s'appliquer aux autres aires protégées avec un minimum d'adaptation.

#### Utiliser les outils d'évaluation

Il faut remarquer que :

- *Les outils d'évaluation sont génériques* et peuvent être adaptés à des situations locales. Les sections qui ne s'appliquent pas doivent être passées. L'on suggère des indicateurs pour les évaluations, mais les sites sont

encouragés à développer les leurs chaque fois que c'est possible. L'échelle et le détail d'une évaluation varieront en fonction du temps et des fonds disponibles.

- *Il faudrait choisir les outils pour qu'ils complètent les systèmes actuels de suivi et d'évaluation* plutôt que de répéter des systèmes qui répondent déjà aux besoins d'évaluation actuels.
- *Compléter chaque outil ne doit pas être un exercice séparé*, et dans de nombreux cas, on pourra remplir plusieurs fiches de travail au cours d'un même atelier.
- *Les informations qualitatives et descriptives* devraient être incluses dans la fiche de travail pour aider les nouveaux membres du personnel à comprendre comment l'évaluation a été réalisée.
- *Les informations sur les évaluateurs* sont importantes pour rapporter en détail qui a participé et quand l'évaluation a eu lieu. Cela aidera pour le suivi de l'évaluation et sera utile pour les références futures.
- *Tous les outils d'évaluation incluent de la place pour une discussion narrative complémentaire*. Cette place peut servir pour des commentaires et explications, pour dire pourquoi l'évaluation fut menée et pour donner les sources des informations. Il y a de la place pour une analyse et des conclusions et pour la comparaison avec les évaluations précédentes. Ceci peut aider à déduire les lacunes et défis, les opportunités, les recommandations et les actions de suivi.



*Mise au point de la trousse à outils – discussion sur l'évaluation des extrants au Parc national du Serengeti, en RU de Tanzanie.*

© Marc Patry

Les évaluations sont surtout utiles si elles se répètent régulièrement pour suivre les progrès et les menaces et pour aider à identifier les améliorations. L'intervalle entre deux évaluations peut varier en fonction de la composante de la gestion qui est évaluée (voir Tableau 2.1). Par exemple, l'évaluation des intrants et des extrants peut se faire chaque année (en lien avec les rapports annuels, les plans de travail et les budgets), alors que le contexte et les résultats pourraient être évalués tous les 3-5 ans, ou en lien avec les révisions du plan de gestion. Tous ces outils sont très utiles pour fournir les informations nécessaires pour la soumission des rapports périodiques à l'UNESCO et pour le suivi réactif.

**Tableau 2.1 : Fréquence des évaluations et liens avec les activités de gestion et de compte-rendu**

Outil	Fréquence d'utilisation suggérée	Activités de gestion et exigences en matière de soumission de rapports pour lesquels l'évaluation fournira des informations
<b>Outil 1 :</b> Valeurs et objectifs du site	Tous les 3-5 ans (ou suivant une recherche scientifique majeure)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement/examen du principal document de planification (c.-à-d. plan de gestion)</li> <li>• Développement/examen des priorités en matière de recherches</li> </ul>
<b>Outil 2 :</b> Identification des menaces	Tous les 3-5 ans (plus souvent si des données du suivi des menaces critiques sont disponibles)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement/examen du plan de gestion</li> <li>• Développement/examen des recherches prioritaires</li> <li>• Principaux projets financés par des bailleurs</li> </ul>
<b>Outil 3 :</b> Relations avec les parties prenantes/partenaires	Tous les 3-5 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement/examen du plan de gestion</li> <li>• Développement/examen des initiatives majeures des parties prenantes (par ex. accords pour les accès aux ressources, plan de gestion du tourisme)</li> </ul>
<b>Outil 4 :</b> Examen du contexte national	Tous les 3-5 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après avoir fourni les données de base, celui-ci devrait servir à évaluer les changements majeurs, par ex. les nouvelles législations/politiques, la signature de conventions internationales ou les changements d'autorité de gestion</li> </ul>
<b>Outil 5 :</b> Evaluation de la planification de la gestion	Tous les 3-5 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après avoir fourni les données de base, cette évaluation devrait être liée au développement/ examen/ mise à jour du plan de gestion</li> </ul>
<b>Outil 6 :</b> Evaluation de la conception	Tous les 3-5 ans (ou suivant les changements majeurs dans la conception du parc, par ex. en taille, limites ou régime foncier)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement/examen du plan de gestion</li> <li>• Développement/examen des recherches prioritaires</li> <li>• Développement/examen des initiatives/projets communautaires</li> <li>• Initiatives liées au régime foncier</li> <li>• Initiatives liées à l'extension ou à la réduction du site</li> </ul>
<b>Outil 7 :</b> Evaluation des besoins et des intrants de la gestion	Tous les ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement/examen des budgets</li> <li>• Rapports annuels/rapports des projets financés par des bailleurs</li> <li>• Développement/examen des changements majeurs du site (par ex. nouvelles infrastructures, personnel supplémentaire, etc.)</li> <li>• Projets de bailleurs investissant des ressources dans le site</li> <li>• Développement/examen du plan d'affaires</li> </ul>
<b>Outil 8 :</b> Evaluation des processus de gestion	Tous les ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examens du personnel</li> <li>• Examen opérationnel</li> <li>• Plans touristiques</li> <li>• Rapports annuels/rapports des projets financés par des bailleurs</li> <li>• Développement/examen du plan de gestion</li> </ul>
<b>Outil 9 :</b> Mise en œuvre du plan de gestion	Tous les ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports annuels</li> <li>• Développement/examen des plans de travail annuels</li> <li>• Développement/examen du plan de gestion</li> </ul>
<b>Outil 10 :</b> Indicateurs d'extraits du travail/site	Tous les ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports annuels</li> <li>• Développement/examen des plans de travail annuels</li> <li>• Développement/examen du plan de gestion</li> <li>• Développement/examen du plan d'affaires</li> </ul>
<b>Outil 11 :</b> Evaluation des résultats de la gestion	Evaluation des résultats tous les 3-5 ans (fréquence du suivi déterminée dans le plan développé avec cet outil)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement/examen du plan de gestion</li> <li>• Rapports annuels/rapports des projets financés par des bailleurs</li> <li>• Rapports soumis à d'autres conventions (par ex. CDB, Ramsar, Programme l'Homme et la biosphère-UNESCO)</li> </ul>
<b>Outil 12 :</b> Examen des résultats de l'évaluation de l'efficacité de la gestion	Tous les 3-5 ans ou chaque fois qu'une évaluation est complète et qu'un rapport est produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement/examen du plan de gestion</li> <li>• Rapports aux conventions (par ex. Patrimoine mondial, CDB, Ramsar, Programme l'Homme et la biosphère UNESCO)</li> </ul>

## Qui devrait être impliqué dans l'évaluation ?

Idéalement, toutes les personnes impliquées dans la gestion d'un site devraient y prendre part, y compris les groupes de parties prenantes clés. En pratique, cette implication varie selon les sites. Les orientations générales sont les suivantes :

- *Constituer une équipe pour conduire l'évaluation* : elle comprendra des membres clés du personnel du site du patrimoine mondial (par ex. le gestionnaire du site) et d'autres personnes impliquées dans la gestion.
- *Représentants des parties prenantes* : pour que le processus d'évaluation soit rigoureux, il faut qu'une équipe de représentants des parties prenantes travaille avec les gestionnaires pour développer et accepter le suivi et l'évaluation. Les populations locales ont souvent une connaissance intime d'un site, mais généralement peu de choses à dire sur la façon dont il est géré alors que leur point de vue est étroitement lié au succès général du site. L'implication des partenaires et des populations locales peut améliorer la compréhension que le gestionnaire aura des problèmes clés et peut aussi rendre les communautés plus favorables au site.
- *Valeurs culturelles* : les sites naturels du patrimoine mondial ont aussi souvent des objectifs culturels et humains, et leur succès doit aussi être évalué.
- *Répondre aux menaces* : les pressions qui affectent les sites proviennent souvent de l'extérieur de leurs limites. Il est important d'impliquer toute une gamme de parties prenantes, y compris, par exemple, les secteurs du gouvernement et de l'industrie qui influencent le site.

## Attentes des parties prenantes

Le processus que nous suggérons suppose un taux élevé d'implication des parties prenantes. Ceci comprend les parties prenantes qui contribuent à l'évaluation et y apportent leurs commentaires et qui aussi, souvent, s'impliquent activement dans le suivi et fournissent des données pour l'évaluation. Il faut les informer régulièrement :

- du processus de planification pour le suivi et l'évaluation
- de leur propre rôle dans le processus
- des opportunités de participer à l'évaluation



*Pisciculteurs communautaires dans le voisinage du Parc national du Mont Kenya et du site du patrimoine mondial.*

© Robyn James

- des problèmes au sujet desquels on les interrogera
- de la façon dont leur avis sera utilisé
- de la façon dont ils seront informés de l'évolution et des résultats finaux
- de la façon d'utiliser les résultats (rapports, gestion adaptative, etc.)

Il est important d'envisager une façon de gérer tous les conflits qui pourraient surgir pendant l'évaluation.

## Choisir entre l'auto-évaluation et le recours à des facilitateurs

Il peut être utile d'impliquer des facilitateurs externes ; ils seront impartiaux, apporteront un point de vue nouveau et auront de l'expérience en matière d'évaluation. Cela peut soulager les gestionnaires d'une pression certaine, par exemple quand ils doivent identifier des faiblesses dans la politique gouvernementale. Le personnel du patrimoine mondial et les parties prenantes peuvent n'avoir qu'une expérience limitée des évaluations et peu de temps pour y prendre part. Pourtant, les facilitateurs externes ou les bénévoles, de leur côté, n'ont parfois qu'une connaissance limitée du site et risquent d'être mal acceptés par le personnel.

N'impliquer que ceux qui sont directement concernés par la gestion, en d'autres termes réaliser une auto-évaluation sera moins coûteux mais les résultats risquent de manquer de crédibilité, spécialement pour les questions litigieuses. Cependant, une auto-évaluation (particulièrement si elle s'inscrit dans le plan de gestion) a l'avantage de devenir une partie normale de la gestion et de garantir que les membres du personnel réfléchissent à leurs propres performances. De telles évaluations peuvent être plus faciles à appliquer sur le site que celles qui sont réalisées de l'extérieur.

Une option serait de procéder à des évaluations internes annuelles de certaines composantes de la gestion et d'impliquer des facilitateurs externes dans une révision peut-être tous les trois à cinq ans.

## Développer un processus d'évaluation

Avant de commencer une évaluation, il est très utile de préparer pour le processus un plan ou des termes de référence (TDR) qui établissent clairement :

- le niveau et les objectifs de l'évaluation
- qui sera impliqué (y compris les chefs d'équipe, le personnel du patrimoine mondial et les parties prenantes)
- leurs responsabilités
- le calendrier
- la structure du rapport final
- les mécanismes pour faire connaître les informations récoltées
- les mécanismes pour intégrer les résultats dans la gestion
- la façon dont les informations pertinentes seront archivées.

## Choisir les bons outils

Une fois que les TDR ont été préparés, les outils décrits ici devraient être passés en revue pour en faire la sélection. Certains sites peuvent choisir d'utiliser tous les outils ou de ne sélectionner que ceux qui peuvent compléter le suivi et l'évaluation déjà existants. Il faudra aussi discuter pour voir si des outils ont besoin d'être adaptés, et la façon de le faire.

### Activités impliquées dans une évaluation

L'évaluation est susceptible d'inclure trois activités pour chaque outil, même si celles-ci peuvent d'habitude se combiner en un processus d'évaluation coordonné.

- **Récolte des données** : récolter les informations pertinentes dans les rapports de suivi, les projets de recherche, les articles de journaux, les plans de gestion, les études biologiques et les rapports d'observations, les plans opérationnels, le relevé des visites et l'interview des parties prenantes. De nombreux outils laissent une place pour détailler les données qui ont été utilisées, de sorte que l'on peut rapporter les forces et les faiblesses des données.
- **Atelier(s) ou réunions pour compiler et vérifier les fiches de travail** : des ateliers peuvent avoir lieu très tôt ou au cours du processus d'évaluation pour récolter des données, les comparer avec les connaissances et l'expérience des gestionnaires, du personnel et des autres parties prenantes, et pour compiler les premières versions de fiches de travail. Les ateliers qui ont lieu vers la fin de l'évaluation peuvent discuter et passer en revue les premières

versions des fiches de travail ou des rapports. Il peut s'avérer nécessaire de traduire les premières évaluations dans la langue locale. (Voir l'encadré intitulé « Histoires du terrain » dans l'étude du cas de Keoladeo pour trouver des trucs et astuces pour la préparation d'ateliers des parties prenantes.)

- **Préparation et diffusion des résultats** : il est possible de présenter les résultats de différentes façons, y compris des rapports verbaux ou écrits. En plus des fiches de travail, il faudra préparer un résumé qui décrit le processus et les problèmes clés qui ont été soulevés. Pour chaque recommandation, il faudrait identifier l'organisation, le département ou la personne qui en est responsable. Les résultats doivent être diffusés, traduits dans les langues locales si nécessaire, avec des sections du rapport qui s'adressent à des groupes communautaires spécifiques (par ex. fermiers ou tour-opérateurs locaux).

### Étapes principales d'une évaluation

Les étapes clés sont résumées ci-dessous et à la Figure 2.2

1. Compiler les données pertinentes existantes.
2. Entreprendre toutes les activités rapides et peu coûteuses nécessaires pour faire l'évaluation, par ex. se mettre d'accord sur les normes en matière de gestion si elles n'existent pas encore, ou analyser les menaces.

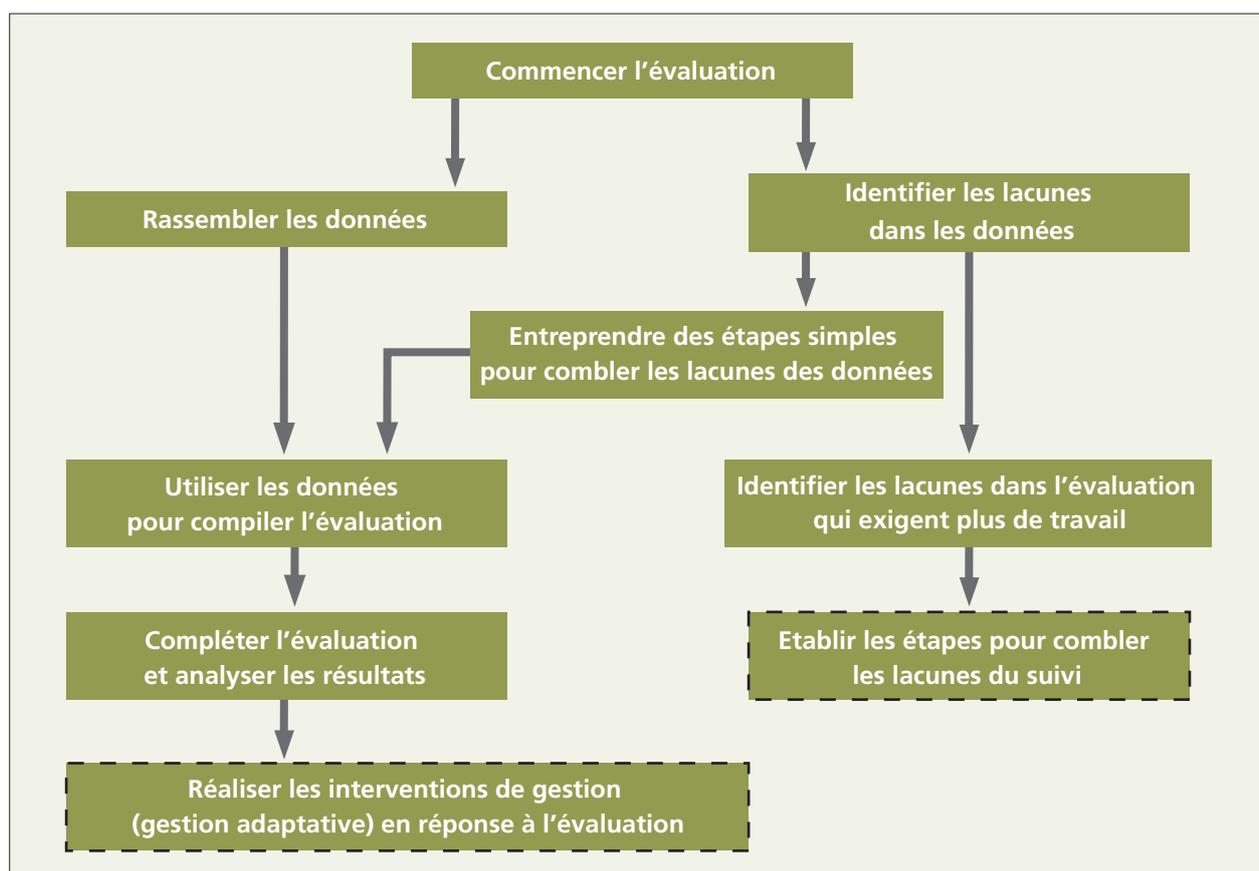


Figure 2.2: Résumé du processus d'évaluation



© Marc Hockings

Préparation d'une évaluation de l'efficacité de la gestion au Parc national de Keoladeo, en Inde.

3. Identifier les lacunes du suivi et des données qui exigent des activités plus importantes et plus coûteuses, comme des programmes de suivi à long terme.
4. Utiliser les données obtenues dans les étapes 1 et 2 ci-dessus et, par des réunions et des consultations, compiler et analyser les fiches de travail.
5. Adapter et améliorer la gestion en réponse aux résultats de l'évaluation.

Si le site ne possède pas de programme de suivi approprié pour tous les domaines couverts par les fiches de travail, l'évaluation sera inévitablement incomplète. Elle fournira cependant des informations très utiles sur la gestion. Comme les systèmes de suivi deviendront meilleurs, les évaluations suivantes pourront se baser sur de meilleures données.

### Une note sur la comparaison et la notation

Les outils présentés ici ont été conçus pour déceler les progrès d'un site avec le temps, plutôt que pour comparer les sites entre eux. Il n'existe donc pas de score général d'efficacité, même si certains outils utilisent des schémas de notation pour aider à l'évaluation.

### Analyser et agir en fonction des résultats d'une évaluation

L'information tirée d'une évaluation peut être utilisée de trois façons :

1. *Par les gestionnaires pour améliorer leur propre performance par une **gestion adaptative*** (c.-à-d. utiliser l'information sur les performances passées pour améliorer la gestion future). Les changements peuvent aller d'ajustements mineurs de la gestion actuelle à de plus vastes interventions où l'évaluation peut venir appuyer des demandes de financement ou aider à justifier le réaligement d'un budget. A leur tour, les changements apportés aux pratiques de la gestion peuvent être repris dans les évaluations futures, par exemple en révisant les indicateurs pour refléter les nouvelles directions de la gestion.

2. *Pour combler les lacunes dans les connaissances en améliorant le **suivi et l'évaluation***. Lorsqu'il n'y a jamais eu d'évaluation auparavant, les informations recueillies par la première évaluation peuvent fournir les données de départ pour le suivi. Quand le financement de l'évaluation est assuré, il est possible de faire un suivi à long terme, spécialement si les évaluations ont révélé des lacunes dans les connaissances.

3. *Rapport sur l'état des sites naturels du patrimoine mondial*. C'est une tâche clé pour les gestionnaires. S'acquitter des exigences en matière de rapports est beaucoup plus simple si l'on dispose des résultats fiables et détaillés du suivi et de l'évaluation.

### Conserver un rapport sur le processus d'évaluation et sur ses résultats

Le processus d'évaluation va permettre de récolter de nombreuses informations. Ces rapports devraient être archivés dans le site, accompagnés des résultats de l'évaluation et des notes sur les processus utilisés. Les données et la documentation sont des ressources très appréciées, surtout quand le personnel change.

## La Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine



*A l'affût des braconniers au Parc national de Kaziranga, en Inde.*

© Nigel Dudley

La plus grande partie de ce manuel présente la *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine*. Chacun des douze outils est décrit en détail. La présentation de chaque outil expose le contexte, discute de sa raison d'être et donne une orientation sur le type d'information qui pourrait être utile pour le remplir. Chaque outil comprend une fiche de travail ou plus, qui sont incluses ici avec des orientations étape par étape.

A la fin de ce manuel, vous trouverez un CD qui comprend la version électronique de tous les outils. Elle peut aussi être téléchargée en anglais sur le site Internet du patrimoine mondial : <http://whc.unesco.org/en/eoh>. Les versions française et espagnole de la trousse à outils sont aussi disponibles via le site du patrimoine mondial.

Des exemples d'évaluations, réalisées pendant les essais sur le terrain du projet Amélioration de notre patrimoine, se trouvent aussi sur le même site : <http://whc.unesco.org/en/eoh>.

### Outil 1: Identifier les valeurs et les objectifs de la gestion du site

Cet outil aide à identifier et à lister les valeurs majeures du site et les objectifs de gestion qui leur sont associés. Ensemble, ils constituent la base de tout ce qui devrait être suivi et analysé pendant le processus d'évaluation.

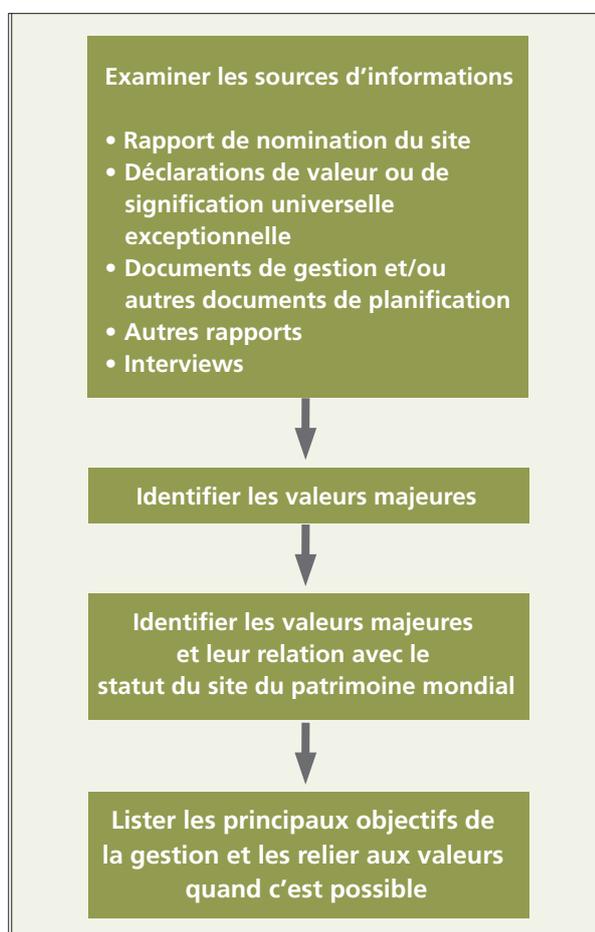


Figure 3.1: Processus recommandé pour l'identification des valeurs et des objectifs

La première étape d'une évaluation de l'efficacité de gestion doit être de documenter les **valeurs majeures du site**. Le maintien de ces valeurs doit être la préoccupation première et doit se refléter dans les objectifs de la gestion du site. Les fiches de travail 1a et 1b sont conçues pour documenter les valeurs majeures du site et pour les relier aux **principaux objectifs de gestion**. Cette documentation des valeurs et des objectifs doit guider tout le processus d'évaluation de l'efficacité de la gestion et, en particulier, constituer une base pour la mise au point de programmes de suivi (Outil 11).

**Les valeurs définies ici sont les caractéristiques naturelles, culturelles et socio-économiques du site.** Elles comprennent en particulier les valeurs qui l'ont conduit à l'inscription sur la Liste du patrimoine mondial. Les déclarations de Valeur universelle exceptionnelle préparées pour le site sont un bon point de départ lorsque l'on compile cette liste. Pour les sites où la conservation de la biodiversité est importante, les caractéristiques peuvent inclure :

- Les systèmes écologiques : par ex. les assemblages de communautés qui se trouvent ensemble dans un paysage terrestre ou marin et qui sont liées par des processus environnementaux.
  - Les communautés écologiques : par ex. les associations végétales menacées au niveau mondial.
  - Les espèces : par ex. les espèces menacées ou en danger ou des espèces jugées préoccupantes ; des assemblages d'espèces qui ont des besoins de conservation similaires.
- De plus, les valeurs du site devraient refléter toutes les caractéristiques culturelles, économiques ou sociales qui sont importantes pour les parties prenantes au niveau local, national ou mondial, telles que :
- La protection des points de captage d'eau et de la qualité de l'eau.
  - Les avantages économiques du tourisme et d'autres emplois pour les communautés locales.
  - Les sites spirituels et/ou culturels de la région.
  - Les caractéristiques sociales, y compris des aspects intangibles tels que le sentiment de fierté que suscite l'aire du patrimoine mondial.

### Identifier les valeurs majeures du site

Les sites du patrimoine mondial abritent de nombreuses valeurs. Il n'est d'habitude pas possible d'orienter la gestion séparément en fonction de chacune d'elles, et les gestionnaires, consciemment ou pas, doivent les regrouper en **valeurs majeures du site** qui peuvent aider à focaliser la gestion. Dans certaines approches de gestion, comme le système de Planification de l'action de conservation (CAP) de *The Nature Conservancy*, ces **valeurs majeures du site** sont appelées **cibles de conservation** parce qu'elles représentent le point focal des activités de gestion.

Bien comprendre les **valeurs majeures du site** permettra de renseigner tout le processus d'évaluation de l'efficacité de la gestion. Dans l'Outil 11, ces valeurs majeures servent à sélectionner les indicateurs qui vont permettre une éva-

luation de la mesure dans laquelle les objectifs du site sont préservés.

Dans les encadrés ci-dessous, nous donnons quelques exemples, d'abord pour des valeurs de la biodiversité, ensuite pour des valeurs culturelles, sociales et économiques, de la façon de sélectionner les « valeurs majeures du site » dans la longue liste des valeurs que les sites du patrimoine mondial abritent. Dans les exemples suivants, les valeurs majeures du site sont inscrites en **gras**.

#### Exemples de valeurs majeures du site possibles pour la biodiversité

Au lieu de vérifier l'état de chaque espèce individuellement, cette approche propose de sélectionner quelques habitats et espèces représentatifs pour en faire le suivi. Si ceux-ci restent en bon état, cela signifie que la gestion de l'ensemble de l'écosystème du site est satisfaisante :

- Les valeurs relatives à plusieurs systèmes écologiques liés entre eux constituent souvent une bonne base pour les valeurs majeures du site. Par exemple, la qualité des marais, des lacs, des cours d'eau, des landes marécageuses et de l'eau peut être intégrée dans une seule valeur qui inclut l'intégrité des **systèmes d'eau douce acides** – en supposant que la biodiversité de ces écosystèmes sera protégée si les systèmes d'eau douce acides sont conservés dans leur ensemble.
- Inversement, une valeur majeure d'un site peut aussi parfois être représentée par une seule espèce qui exige, au cours de son cycle vital, toute une gamme d'écosystèmes. Par exemple, une **salamandre** qui va des mares où elle se nourrit vers les plateaux où elle s'accouple et se reproduit, exige la protection et le maintien d'une variété d'écosystèmes pour assurer sa survie.
- On peut parfois évaluer des valeurs majeures d'un site pour une espèce ou une communauté écologique qui suscite une inquiétude particulière en raison de son statut rare ou en danger. C'est ainsi que, dans le Parc national de la Forêt impénétrable de Bwindi, en Ouganda, le **Gorille de montagne** – une sous-espèce en danger critique d'extinction – représente une valeur majeure pour le parc.
- Parfois, une valeur majeure d'un site est choisie pour représenter le rôle de ce site dans le cadre plus vaste de réseaux écologiques qui dépendent de tout un réseau de sites particuliers. Par exemple, les **oiseaux migrants** peuvent refléter l'importance d'un site soit comme site de nidification, comme escale alimentaire le long d'une voie de migration ou comme site d'hivernage.

#### Exemples de valeurs culturelles, sociales, éducatives et économiques majeures possibles pour un site

Ces valeurs seront mieux définies en collaboration avec les communautés concernées des populations locales et autochtones.

- Les valeurs culturelles vont varier considérablement en fonction de facteurs tels que les caractéristiques historiques, religieuses et locales du site. Les valeurs majeures du site peuvent être des éléments de la culture matérielle, comme une collection de **peintures rupestres**, ou de la culture immatérielle, tels des **sites naturels sacrés** ou des **aires culturellement significatives** pour une communauté.
- Les valeurs sociales sont souvent liées à l'accès aux ressources d'un site et à toute une gamme de questions de « bien-être », comme la subsistance, la santé (par ex. la présence de plantes médicinales) ou les loisirs. Les valeurs sociales majeures peuvent être représentées par des facteurs tels que le statut du site comme **ressource récréative** pour les gens qui vivent dans une zone urbaine voisine, ou la disponibilité des ressources de la forêt pour des **récoltes de subsistance** par les communautés locales. Les valeurs sociales devraient aussi inclure le sentiment de fierté que suscite l'endroit chez les gens. Une valeur est aussi liée au fait que l'on reconnaît la contribution de la population locale à la conservation de l'aire.
- Les valeurs en matière de recherche/d'éducation seront importantes si le site vise à améliorer la compréhension locale et nationale de ses valeurs et à promouvoir la recherche. Ici, une valeur majeure du site serait la **recherche écologique à long terme** si le site, par exemple, peut constituer une base à laquelle on pourra comparer les changements qui surviennent dans les zones voisines.
- Les valeurs économiques peuvent être liées aux **revenus du tourisme** ou de toute autre activité génératrice de revenus, et à la mesure dont le site contribue à l'économie locale, régionale et nationale. Elles peuvent aussi être liées aux services écologiques du site. Par exemple, un site montagneux ou forestier peut avoir une valeur majeure liée à la **fourniture d'eau** pour l'irrigation ou l'énergie hydroélectrique en aval.

#### Identifier les principaux objectifs de gestion

De nombreux sites ont déjà des objectifs de gestion clairs, qui sont inscrits dans leurs plans de gestion ou d'autres documents de politique et dans la législation qui régit la gestion du site. D'habitude, les objectifs sont organisés de façon hiérarchisée dans les plans de gestion, et ils vont des buts généraux aux actions spécifiques. Le but ici n'est pas de faire la liste de tous les objectifs de la gestion d'un parc, mais plutôt de mettre en avant les principaux objectifs de la gestion, ceux qui représentent les buts les plus importants pour les gestionnaires de site (certains exemples sont donnés dans l'encadré ci-dessous).

**Exemples d'objectifs de gestion possibles**

Parfois, les objectifs s'alignent étroitement sur les valeurs. Pour en revenir à certains exemples donnés plus haut, par exemple, les objectifs au sens large peuvent inclure la préservation des zones humides acides, le maintien de la salamandre ou la préservation de sites naturels sacrés spécifiques. Dans d'autres cas, les objectifs devront nécessairement être plus spécifiques. Par exemple :

- Restaurer des mangroves sur toute l'étendue qu'elles couvraient à l'origine le long d'une côte.
- Protéger une colonie de martinets cavernicoles.
- Travailler avec des communautés de pêcheurs pour se mettre d'accord et mettre en œuvre un ensemble de décisions de gestion pour le site.
- Préserver l'habitat nécessaire pour une espèce migratrice menacée, spécifique des zones humides.
- Par l'engagement et l'éducation, construire une communauté sensibilisée et favorable.
- Développer des aires conservées par la communauté sur une portion précise de la zone tampon d'un site.

**Faire la distinction entre valeurs et objectifs**

Les « valeurs » dans ce cas font référence à ce qui est important dans le site, alors que les « objectifs » sont des buts de gestion concrets. Les deux devraient être clairement liés, et chaque valeur devrait normalement avoir un objectif qui lui est associé. Les valeurs d'un site expriment pourquoi un site est important pour les gens (c.-à-d. ce à quoi ils attribuent de la valeur dans le site), alors que les objectifs sont plus spécifiques, et liés à ce que les gestionnaires veulent accomplir avec le temps (c.-à-d. les résultats attendus de la gestion). Les objectifs peuvent se traduire en programmes de travail par des processus de planification qui précisent les stratégies et les actions prévues pour atteindre les résultats souhaités de la gestion. Les valeurs et les objectifs doivent servir d'aide-mémoire pour l'ensemble du système d'évaluation. Lorsque nous arriverons à l'étape du suivi des résultats de la gestion – qui devraient refléter si les valeurs cruciales du site sont préservées – il sera particulièrement important de s'assurer que toutes les valeurs les plus importantes du site se retrouvent dans les objectifs de gestion, qui à leur tour peuvent se traduire en indicateurs pour le suivi à long terme (voir Outil 11). Faire la distinction entre valeurs et objectifs semble facile, mais en réalité, c'est souvent une cause de confusion.

**Que faire s'il n'existe pas d'objectifs de gestion ?**

Dans certains cas, les sites n'ont pas de plan de gestion, ou les objectifs identifiés dans le plan sont incomplets ou peu clairs. Cette trousse à outils n'est pas une méthodologie pour développer des objectifs de gestion et ne devrait pas servir à remplacer le processus de planification. Si les

objectifs de gestion sont absents, peu clairs ou inadéquats, cela signifie qu'il faut développer ou améliorer le plan de gestion du site – et les objectifs de la gestion émergeront naturellement de ce processus. Par exemple, dans le Parc national de Sangay, en Equateur, l'évaluation de gestion initiale réalisée avec cette trousse à outils a identifié la nécessité de revoir le plan de gestion pour garantir que les objectifs de la gestion reflètent mieux les valeurs du site et les défis de la gestion. L'accord sur des objectifs clés est la pierre angulaire de la planification et de la gestion d'un site ; ce n'est pas quelque chose qu'il faut régler en vitesse au début d'une évaluation.

**Remplir les fiches de travail 1a et 1b**

L'Outil 1 de la trousse à outils vise à identifier les aspects les plus significatifs d'un site du patrimoine mondial, à savoir les valeurs qu'il cherche à préserver. Celles-ci doivent rester présentes à l'esprit tout au long du processus d'évaluation. Plus important encore peut-être, le statut de ces valeurs et l'atteinte des objectifs peuvent être évalués en utilisant les outils suggérés dans la section sur le suivi des résultats (Outil 11).

**Fiche de travail 1a : Identifier les valeurs majeures du site et ses objectifs**

1. La fiche de travail se focalise d'abord sur l'identification des valeurs majeures du site (colonne 2), disposées selon les sous-titres donnés à la colonne 1. Ils peuvent être extraits d'une liste plus longue et plus détaillée. Les valeurs majeures du site incluront les valeurs du patrimoine mondial, que l'on peut trouver sur le document de nomination ou dans la déclaration de Valeur universelle exceptionnelle. D'autres valeurs du site pourront être trouvées dans le plan de gestion du site ou déduites d'autres sources comme la littérature scientifique, des études de la flore et de la faune, la cartographie de la végétation, des discussions avec les communautés locales ou tout autre rapport ou interview.
2. La colonne suivante sert à identifier lesquelles de ces valeurs sont aussi des valeurs du patrimoine mondial (colonne 3) et donc particulièrement pertinentes pour l'évaluation. Ce sont aussi les valeurs à mentionner dans les rapports périodiques soumis au patrimoine mondial. Si une valeur correspond à une des valeurs reconnues du patrimoine mondial, cette colonne doit aussi signaler les critères pertinents du patrimoine mondial de l'UNESCO (allant de i à x – suivant le nouveau schéma de numérotation des critères du patrimoine mondial), ceux pour lesquels le site a été nommé au patrimoine mondial et qui sont inscrits sur le document de nomination. Toutes les valeurs du patrimoine mondial indiquées doivent se trouver sur la fiche de travail.
3. La quatrième colonne donne la liste des sources d'informations utilisées pour déterminer les valeurs, y compris la documentation et/ou les ateliers qui se sont tenus pour discuter des valeurs du site.

4. Il y a de la place pour une analyse narrative de l'évaluation, de tous les changements survenus depuis la dernière évaluation, pour l'identification des lacunes et des défis et les actions de suivi.

3. Les sources des divers objectifs sont données à la colonne 4 (par ex. plans de gestion et plans de travail annuels).

4. Il y a de la place pour une analyse narrative de l'évaluation, pour tous les changements survenus depuis la dernière évaluation, pour l'identification des lacunes et des défis et les actions de suivi.

**Fiche de travail 1b : Documenter les objectifs de la gestion et leur lien avec les valeurs du site**

1. Tous les objectifs de gestion principaux, provenant en particulier du plan de gestion du site et d'autres documents pertinents, sont énumérés à la colonne 2 ; ils sont alors disposés en fonction des différents sous-titres inscrits à la colonne 1.

Une fois que les premières versions de fiches de travail sur les valeurs et les objectifs de gestion du site auront été compilées à partir de toute l'information existante, elles devraient être relues et validées par des experts et des parties prenantes. En se basant sur les commentaires et les retours d'informations, la fiche de travail peut être affinée pour déterminer la liste finale des valeurs du site et des objectifs de gestion.

2. Ces objectifs sont, autant que possible, liés à des valeurs spécifiques, celles qui se trouvent dans la fiche de travail 1a (colonne 3). Il peut y avoir plus qu'une valeur liée à un objectif de gestion particulier et vice-versa.

<i>Fiche de travail 1a : Identifier les valeurs majeures du site et ses objectifs</i>			
Sous-titres des valeurs	Valeurs majeures du site	Est-ce une valeur du patrimoine mondial? (donner les numéros des critères du patrimoine mondial)	Sources des informations utilisées pour déterminer les valeurs
<i>Les valeurs peuvent être divisées en sous-groupes comme suggéré plus bas. Certaines évaluations peuvent se faire en utilisant ces regroupements.</i>	<i>Donnez la liste des valeurs majeures ici. Il y a de nombreuses valeurs spécifiques dans les sites du patrimoine mondial. Il n'est pas possible de gérer chaque valeur séparément. Alors, groupez-les dans quelques valeurs majeures qui peuvent aider à focaliser les efforts de gestion (voir des exemples dans les notes d'orientation)</i>	<i>Notez ici si une valeur particulière est aussi officiellement reconnue dans le document de nomination au patrimoine mondial et identifiez le critère concerné du PM. Il y a dix critères dans les Lignes directrices opérationnelles du PM, qui servent de base à l'inscription sur la liste du PM. Les biens du PM sont inscrits sur la base d'un ou de plusieurs critères.</i>	<i>Donnez la liste de toutes les sources d'informations, telles que les décrets de création, le document de nomination au PM, le plan de gestion du parc, les rapports de recherche, etc. utilisés pour identifier les valeurs majeures.</i>
Valeurs de la biodiversité			
Autres valeurs naturelles			
Valeurs culturelles			
Valeurs économiques			
Valeurs éducatives			
Autres valeurs sociales			
Analyse et conclusions			
Comparaison avec l'évaluation précédente			
Lacunes et défis			
Opportunités, recommandations, actions de suivi			

**Fiche de travail 1b : Documenter les objectifs de la gestion et leur relation avec les valeurs du site**

	Principaux objectifs	Valeurs majeures liées aux objectifs principaux	Sources des informations utilisées pour déterminer les objectifs
	<i>Donnez la liste des principaux objectifs de la gestion (tirée du plan de gestion du parc ou de tout autre document) groupés selon les valeurs majeures auxquelles ils sont liés</i>	<i>Identifiez les valeurs majeures liées à cet objectif (il peut y avoir plus d'une valeur liée à un objectif principal de la gestion)</i>	<i>Donnez la source de cet objectif principal (par ex. plan de gestion, plan de travail, etc.)</i>
Valeurs de la biodiversité			
Autres valeurs naturelles			
Valeurs culturelles			
Valeurs économiques			
Valeurs éducatives			
Autres valeurs sociales			
<b>Analyse et conclusions</b>			
<b>Comparaison avec l'évaluation précédente</b>			
<b>Lacunes et défis</b>			
<b>Opportunités, recommandations, actions de suivi</b>			

## Outil 2 : Identifier les menaces<sup>2</sup>

Cet outil aide les gestionnaires à organiser et à rapporter les changements du type et de l'importance des menaces qui pèsent sur un site du patrimoine mondial et à gérer les réponses à y apporter.

La réduction et l'élimination des menaces sont des aspects importants d'une gestion efficace dans les sites du patrimoine mondial. Il faudrait identifier les menaces le plus tôt possible dans la planification de la gestion pour pouvoir mettre au point des programmes de suivi avec des indicateurs appropriés et pour orienter les gestionnaires vers les activités de gestion prioritaires.

Les sites du patrimoine mondial sont souvent confrontés à de nombreuses menaces, qui ont elles-mêmes un ensemble complexe de causes et d'impacts (c.-à-d. de conséquences). Pour mieux comprendre cette complexité, l'outil suivant aide les gestionnaires à examiner les relations entre les **causes** et les **impacts** ou menaces, et il les aide aussi à planifier quelles réponses devraient être mises en place d'urgence, en se concentrant sur les menaces les plus susceptibles d'avoir un impact sur les valeurs majeures du site.

- Les **menaces** sont les problèmes majeurs que connaît le site, comme la déforestation ou la dégradation d'un récif de corail.
- Les **causes** des menaces sont les diverses raisons pour lesquelles, pour reprendre les exemples ci-dessus, la forêt disparaît (par ex. abattages illégaux et envahissement de l'agriculture) ou le corail se détériore (par ex. exploitation abusive par les touristes, réchauffement mondial).
- Les **impacts** des menaces sont les problèmes secondaires qui en découlent (par ex. pour les forêts, un impact serait l'érosion du sol ou la perte de connectivité entre des fragments de forêt ; pour les récifs de corail, ce serait la perte de certaines espèces de poissons ou une répercussion sur le bien-être des gens par la raréfaction des sources de nourriture).

Bien que cela semble simple à première vue, cette fiche de travail s'est avérée une des plus difficiles à remplir dans les sites.

Il y avait souvent, en particulier, confusion entre « menaces » et « causes des menaces ». La relation entre menaces, causes et impacts est soulignée dans la figure suivante.

La distinction entre les causes et les impacts des menaces est importante pour la gestion parce que :

- Elle permet aux gestionnaires de développer de meilleures stratégies pour réduire les menaces en s'attaquant aux causes exactes de ces menaces. Si les causes ne peuvent pas être complètement éliminées, il est éventuellement possible de préparer des interventions de la gestion qui vont contribuer à réduire les impacts.
- Comme les menaces peuvent entraîner plus d'un impact, les activités de gestion doivent être priorisées en fonction des causes responsables des plus graves et des plus nombreux impacts ou problèmes dans le site.

Notez que cette fiche de travail se concentre principalement sur les causes directes – que le gestionnaire peut traiter sur place – plutôt que sur les causes sous-jacentes, comme la pauvreté, la balance commerciale mondiale, des lacunes ou des inadéquations de la législation nationale, etc.

On peut diviser les menaces en **menaces actuelles** (parfois appelées pressions) et **menaces potentielles**. Les menaces potentielles pourraient se concrétiser, mais elles ne le font pas pour le moment. On peut dresser la liste des menaces potentielles en étudiant les tendances naturelles, sociales, politiques, culturelles, légales et démographiques dans le site, qui pourraient entraîner un impact négatif. La probabilité que cela arrive devrait être mise en balance avec le besoin d'une action de la part de la gestion, et seules les menaces qui sont les plus susceptibles de se concrétiser et d'avoir un impact significatif devraient être indiquées sur la liste. Les inscrire toutes risquerait de distraire les efforts de gestion des menaces réelles ou potentielles qui sont vraiment prioritaires. Faire la liste des menaces potentielles est particulièrement important lorsque l'on développe des plans d'urgence (c.-à-d. des plans d'activités à décider rapidement en cas d'impacts soudains et graves, comme une marée noire).

Causes	Menaces	Impacts
Coupes d'arbres illégales Extension de l'agriculture Mauvaise utilisation des feux	Perte de forêts	Perte de connectivité Erosion des sols Destruction de l'habitat de la faune sauvage Menaces sur des plantes rares

Figure 3.2: Relations entre les causes et les impacts des menaces

<sup>2</sup> Cet outil fut inspiré par le Cadre pour la conservation *TNC's Five-S Framework for Site Conservation* et par Richard, M. and Salafsky, N. 2001. *Is Our Project Succeeding: a guide to threat reduction assessment for conservation*, Biodiversity Support Program, Washington DC. Le Cadre complet *Five-S Framework* peut être téléchargé sur : [nature.org/summit/files/five\\_s\\_eng.pdf](http://nature.org/summit/files/five_s_eng.pdf). *Is our project succeeding* peut être trouvé sur : [www.fosonline.org/images/Documents/tra.pdf](http://www.fosonline.org/images/Documents/tra.pdf). Pour des références, les évaluateurs pourraient être intéressés par la lecture de : IUCN/Conservation Measures Partnership (CMP) *Unified Classifications of Direct Threats* sur : [http://www.conservationmeasures.org/CMP/IUCN/Site\\_Page.cfm](http://www.conservationmeasures.org/CMP/IUCN/Site_Page.cfm)

## Remplir la fiche de travail pour l'Outil 2

1. La première tâche consiste à identifier les menaces les plus importantes qui affectent ou risquent d'affecter la (les) valeur(s) (colonne 1). Seules les menaces les plus inquiétantes, celles qui sont susceptibles d'avoir un impact majeur sur les valeurs du site et sur l'atteinte des objectifs, devraient être indiquées. Il est important de bien étudier toute la gamme des valeurs qui pourraient être menacées (c.-à-d. de ne pas se limiter aux menaces sur la seule biodiversité, mais de regarder aussi les menaces sur les valeurs culturelles ou sur les communautés humaines résidentes).
2. Ensuite, les menaces sont reliées à une (des) valeur(s) particulière(s) du site (référez-vous à la fiche de travail 1a, si nécessaire). Les menaces peuvent concerner plus d'une valeur (colonne 2).
3. Ces menaces peuvent être identifiées comme actuelles ou potentielles (colonne 3).
4. Pour chaque menace, il faudrait identifier les causes principales (colonne 4).
5. Le statut de la menace est alors revu en même temps que toute action qui pourrait être décidée pour réduire le risque de problème. La fiche de travail couvre quatre caractéristiques d'une menace qui, ensemble, résument ses impacts, et les actions de gestion qui peuvent être décidées. En fournissant une description détaillée de toutes ces caractéristiques, on permet une évaluation plus riche, encore que les évaluateurs pourraient aussi souhaiter faire leur évaluation par rapport à un ensemble de notations (scores), ce qui rendrait les futures évaluations plus faciles à comparer. Des notations sont suggérées plus bas pour décrire l'étendue et la gravité des impacts de la menace et l'urgence des actions à entreprendre ; toutes peuvent être adaptées pour correspondre aux besoins du site. Chacune des quatre étapes est décrite ci-dessous.
6. *Etendue* : l'étendue de l'impact de la menace que la valeur subit ou est susceptible de subir est évaluée à la colonne 5. Pour des valeurs biologiques, par exemple, ceci peut se mesurer par la portion d'un habitat particulier qui subit l'impact ou par la proportion de la population d'une espèce qui est affectée. Pour des valeurs sociales, cela peut être le nombre de groupes communautaires ou de membres d'une communauté qui sont touchés. S'il faut donner une valeur numérique à l'étendue, alors il est possible d'utiliser l'échelle en quatre niveaux suivante : Bas (10% ou moins de la valeur est menacée) ; Moyen (11-25% de la valeur est menacée) ; Haut (26-75% de la valeur est menacée) ; Très haut (76-100% de la valeur est menacée).
7. *Gravité* : la gravité de l'impact causé par la menace est alors estimée (colonne 6). Par exemple, dans toute l'aire, la menace va-t-elle complètement détruire l'habitat (les habitats) ou ne causera-t-elle que des changements mineurs ? Pour les valeurs culturelles, la menace va-t-elle détruire des espèces ou des endroits qui ont une signification culturelle, ou menace-t-elle les modes de subsistance locaux ? On peut utiliser une échelle en quatre niveaux : Bas (impact insignifiant avec 10% ou moins de la valeur menacée) ; Moyen (la menace aurait un impact sur 11-25% de la valeur) ; Haut (impact significatif avec 26-75% de la valeur menacée) ; Très haut (impact catastrophique avec 76-100% de la valeur menacée).
8. *Action* : les actions prévues ou qui ont déjà eu lieu pour gérer la menace sont inscrites à la colonne 7. Selon le cas, ces actions peuvent viser à éliminer ou à gérer les impacts de la menace.
9. *Degré d'urgence* : on donne à la colonne 8 une indication de l'imminence de la menace ; par exemple, l'impact de la menace risque-t-il d'être irréversible si l'on ne s'y attaque pas tout de suite ? S'il faut donner une cote, alors l'échelle suivante à quatre niveaux peut être utilisée : Bas (l'action de la gestion n'est pas urgente, et si on ne fait rien, la menace n'augmentera pas sensiblement à moyen terme) ; Moyen (l'action de la gestion n'est pas urgente, mais si l'on ne fait rien, la situation va se détériorer à moyen terme) ; Haut (l'action doit se faire dès que possible sinon l'impact de la menace va augmenter à court terme) ; Très haut (l'action est requise d'urgence pour stopper la menace qui causerait à long terme des dommages sérieux, voire irréversibles à la valeur).
10. *Source des données* : enfin, la colonne 9 devrait indiquer si l'évaluation fut faite via un atelier d'experts ou est le résultat du suivi et de la recherche.
11. A la fin de la fiche de travail, il y a de la place pour ajouter des *commentaires/explications* et pour discuter les *comparaisons avec les évaluations antérieures*. Il y a aussi de la place pour *l'analyse et les conclusions*, pour les lacunes et défis et pour les opportunités, recommandations et actions de suivi.

**Fiche de travail 2 : Identifier les menaces**

Donnez la liste des menaces	Donnez la liste des valeurs menacées	Menace actuelle ou potentielle ?	Identifiez les principales causes des menaces	Impact de la menace		Réponse de la gestion		Source des données
				Etendue	Gravité	Action	Urgence de l'action	
<i>Listez toutes les menaces importantes</i>	<i>Listez toutes les valeurs du site affectées par cette menace particulière</i>	<i>Distinguez les menaces actuelles déjà en cours et les menaces potentielles connues qui ne sont pas encore arrivées</i>	<i>Listez les activités qui causent ou qui contribuent à la menace. Chaque menace a au moins une cause et peut en avoir plusieurs.</i>	<i>Décrivez l'étendue de l'impact, par ex. la superficie, le type d'habitat, la valeur culturelle (notez-la : Bas, Moyen, Haut, Très haut)</i>	<i>Décrivez la gravité de l'impact de la menace sur la valeur (notez-la : Bas, Moyen, Haut, Très haut)</i>	<i>Décrivez les actions qui sont prévues ou qui ont déjà eu lieu pour gérer la menace</i>	<i>Estimez et/ou notez comme Bas, Moyen, Haut, Très haut le degré d'urgence de l'action nécessaire</i>	<i>Dites si l'évaluation fut faite via un atelier d'experts ou en utilisant les résultats de suivi, de recherches, etc.</i>
		<input type="checkbox"/> Actuelle <input type="checkbox"/> Potentielle	1.					
		<input type="checkbox"/> Actuelle <input type="checkbox"/> Potentielle	2.					
			1.					
			2.					
			1.					
			2.					
<b>Commentaires/explications</b>								
<b>Analyse et conclusions</b>								
<b>Comparaison avec l'évaluation précédente</b>								
<b>Lacunes et défis</b>								
<b>Opportunités, recommandations, actions de suivi</b>								

### Outil 3 : Relations avec les parties prenantes

Cet outil aide à identifier les parties prenantes et leurs relations avec le site.

Une gestion efficace implique généralement d'entrer en relation avec des parties prenantes qui influencent, positivement ou négativement, les valeurs du site et qui dépendent éventuellement de celles-ci. Ceci exige d'impliquer des parties autres que les gestionnaires dans le processus d'évaluation pour bénéficier d'autres perspectives sur le site du patrimoine mondial et sur sa gestion. Les communautés locales sont un groupe de parties prenantes particulièrement important à rencontrer. Les informations suivantes devraient être récoltées pour identifier les parties prenantes pertinentes et pour replacer dans le contexte leur relation avec le site :

- Qui sont les parties prenantes ?
- Quelle est leur relation avec le site et avec ses valeurs ?
- Quel est leur niveau d'engagement et de participation ?

Dans des conditions idéales, l'implication des parties prenantes dans la gestion et dans l'évaluation devrait être plus participative qu'une simple consultation. Il est recommandé d'organiser un atelier avec les parties prenantes pertinentes pour identifier et passer en revue leur implication dans le site.

#### Remplir la fiche de travail 3

La section suivante propose une fiche de travail pour évaluer les relations avec les parties prenantes ; cependant, certains sites peuvent préférer les séparer en fiches distinctes selon que les parties prenantes sont liées à une valeur particulière ou à un groupe de valeurs du site (par ex. des parties prenantes qui interagissent avec le site en raison d'une seule espèce ou de toutes les valeurs de la biodiversité).

La fiche de travail 3 se présente sous la forme d'une matrice où les différentes parties prenantes sont listées dans les colonnes, et où les rangs contiennent d'abord une série de dix questions au sujet des relations des parties prenantes qui demandent une réponse écrite et ensuite deux questions pour évaluer la qualité de ces relations dont la réponse recourt à un système de notation.

1. La première étape consiste à identifier tous les groupes importants de parties prenantes qui sont liés au site du patrimoine mondial. Cette liste devrait reprendre les parties prenantes qui :

- ont un intérêt/une connexion avec le site du patrimoine mondial, particulièrement en ce qui touche les valeurs majeures du site
- ont une interaction, quelle qu'elle soit, avec la gestion du site
- ont un impact réel ou potentiel sur la gestion du site
- sont touchées par la gestion du site.

La liste peut inclure, par exemple : la population locale (c.-à-d. les communautés autochtones ou non, dans ou en dehors du parc), l'administration municipale et le gouvernement d'état, les forces armées, les organisations religieuses, les banques de développement, les organisations non gouvernementales, les organismes de recherche, les agences de développement et l'industrie (par ex. sociétés d'exploitation forestière et minière, agriculture ou pêche à grande échelle). Envisagez les parties prenantes actives (c.-à-d. celles qui participent avec les gestionnaires du site) et inactives (c.-à-d. celles qui ne participent pas). Ces dernières représentent parfois des intérêts économiques significatifs (par ex. les utilisateurs à grande échelle de certaines ressources, comme les exploitants forestiers ou les flottilles de pêche) ou des personnes qui sont hostiles à la protection du site et ne veulent pas coopérer avec les gestionnaires de site.

Dans cette liste, il faut faire une sélection des groupes de parties prenantes les plus importants, qui sont ou qui devraient être au centre de l'action de gestion sur le site (leur nombre va dépendre de la capacité de la gestion du site d'intégrer des parties prenantes, mais il devrait se situer entre cinq et dix). Ces groupes de parties prenantes clés sont alors listés en tête des colonnes, en haut de la matrice de la fiche de travail.

2. La fiche de travail exige d'identifier les principales façons (positives et négatives) dont chaque groupe de parties prenantes interagit avec le site et leur relation avec la gestion du site. Cette information est divisée en dix sections, chacune occupant une ligne de la matrice. Les voici décrites ici plus en détail :

- *Principaux problèmes liés à cette partie prenante* : Donnez la liste des motifs d'inquiétude pour le groupe de parties prenantes ou pour les gestionnaires de site, qui sont liés aux interactions entre le site et le groupe.
- *Dépendance des parties prenantes vis-à-vis du site* : Expliquez comment, et dans quelle mesure, le groupe de parties prenantes dépend d'une ou de plusieurs valeurs du site pour son bien-être économique ou pour d'autres avantages.
- *Impacts – impacts négatifs des parties prenantes* : Décrivez la nature et l'étendue de tout impact physique direct de ce groupe particulier de parties prenantes qui affecte négativement la(les) valeur(s) du site. Par exemple, les parties prenantes extraient-elles encore des ressources du site telles que les grumes ? Notez aussi si c'est légal ou illégal.
- *Impacts – impacts négatifs pour les parties prenantes* : Décrivez tout impact négatif du site du patrimoine mondial sur le groupe de parties prenantes. Par exemple, des communautés ont-elles été déplacées lorsque le site a été déclaré ? Ont-elles été exclues de leurs lieux de chasse traditionnels ?
- *Impacts – impacts positifs des parties prenantes* : Décrivez la nature et l'étendue de tout impact positif d'un groupe de parties prenantes qui contribue positivement à la bonne santé et à la qualité de la (des)



© Marc Hockings

Le Parc national de Chitwan, au Népal, a établi de solides relations avec les communautés qui vivent dans les zones tampons du parc.

valeur(s) du site. Par exemple, les guides touristiques locaux préviennent-ils les gardes lorsqu'ils constatent un problème ? L'utilisation des terres voisines assure-t-elle la connectivité du site ?

- **Impacts – impacts positifs pour les parties prenantes :** Décrivez tous les effets positifs directs du site pour le groupe de parties prenantes. Par exemple, le site offre-t-il des possibilités d'emploi aux personnes de la région ? Une aire forestière assure-t-elle la protection d'un point de captage d'eau ou une meilleure qualité de l'eau pour les gens ? Les sociétés de tourisme profitent-elles des valeurs uniques du site ?
- **Volonté/capacité de s'engager des parties prenantes :** Décrivez la volonté du groupe de parties prenantes de participer à la gestion de la valeur (des valeurs) du site, et en quels termes ou à quelles conditions cet engagement se fait.
- **Volonté/capacité de s'engager de la gestion du site :** Décrivez la relation de la gestion du site avec le groupe de parties prenantes. Quelle est sa capacité (y compris les ressources) de s'engager ? (Par exemple, il peut être difficile d'engager un grand nombre de groupes de parties prenantes lorsque, sur le site, il y a peu de personnel).
- **Influence politique/sociale :** Décrivez le pouvoir ou l'influence politique ou culturel relatifs du groupe de parties prenantes sur les valeurs du site.
- **Organisation des parties prenantes :** Décrivez comment, et dans quelle mesure, le groupe des parties prenantes est organisé en ce qui concerne son engagement réel dans la gestion. Existe-t-il des institutions communautaires particulières qui facilitent cet engagement ?

3. Les dernières lignes sont une évaluation de l'engagement des groupes de parties prenantes identifiés dans le site. La première est descriptive, la seconde utilise un système de notation. Elles examinent :

- **quelles opportunités les parties prenantes ont de contribuer à la gestion.** Décrivez la nature et la mesure de la contribution des groupes de parties prenantes à la prise de décisions concernant les valeurs du site.

Existe-t-il des accords formels ou informels en matière de gestion ?

- **quelle est la mesure de l'engagement des parties prenantes.** Décrivez l'engagement réel du groupe de parties prenantes concernant la gestion d'une (de) valeur(s) spécifique(s). Les parties prenantes sont-elles régulièrement consultées au sujet de la gestion de ces valeurs ? Si possible, donnez des détails sur la nature et la portée de cet engagement. Les communautés locales peuvent être « engagées » avec les gardes forestiers de façon quotidienne, mais cela ne signifie pas qu'elles contribuent de quelque manière que ce soit à la gestion du parc, ou que leur point de vue est pris en compte.

Les groupes de parties prenantes, leurs impacts et la portée de leur implication peuvent être résumés dans la dernière question en utilisant la notation générale suivante :

- **Très bon :** Plus de 75% des aspects de la relation sont positifs
- **Bon :** Entre 51 et 74% des aspects de la relation sont positifs
- **Moyen :** Entre 26 et 50% des aspects de la relation sont positifs
- **Médiocre :** 25% ou moins des aspects de la relation sont positifs.

Cet exercice de notation peut être réalisé au départ par les gestionnaires, mais idéalement, il devrait être revu par les parties prenantes concernées lors d'un atelier qui les réunit dans le site, en même temps que les partenaires impliqués dans la gestion.

Il est très important d'écrire des commentaires et des justifications détaillés pour les scores et les autres conclusions données dans l'évaluation. Il faudrait faire la comparaison avec toutes les évaluations antérieures pour identifier si la situation évolue. Une analyse de l'évaluation va révéler les domaines où une action de suivi est nécessaire et aussi ceux où les relations fonctionnent bien. Une notation sans explication n'aura aucun sens pour les parties prenantes ni pour les membres du personnel qui n'auront pas été impliqués dans le processus d'évaluation.

4. La section finale, en bas du tableau, permet la discussion et l'analyse de l'évaluation, l'identification de toute lacune, de tout défi subsistants, des changements survenus depuis la dernière évaluation, et enfin des actions générales de suivi, des opportunités et des recommandations.

## Fiche de travail 3 : Engagement des parties prenantes

	Identifier les principales parties prenantes ayant un intérêt/une connexion avec le site	Problèmes à évaluer	Nom du groupe de parties prenantes	Commentaires/ explications			
Comprendre les parties prenantes	Listez les principaux problèmes affectant la partie prenante ou le site	<i>Principal problème lié à cette partie prenante</i>					
	Comment et dans quelle mesure les groupes de parties prenantes dépendent-ils de la (les) valeur(s) du site pour des avantages économiques ou autres ?	<i>Dépendance de la partie prenante vis-à-vis du site</i>					
	Quelles sont la nature et la portée de tout impact physique négatif sur la valeur du site ? Par exemple, les parties prenantes extraient-elles encore des ressources du site comme des grumes ? Notez si les extractions sont légales ou illégales.	<i>Listez les impacts négatifs des parties prenantes sur le site</i>					
	Quels sont les impacts négatifs du site du patrimoine mondial sur les parties prenantes ? Par exemple, des communautés ont-elles été déplacées quand le site a été déclaré ? Sont-elles exclues des lieux de chasse traditionnels ?	<i>Listez les impacts négatifs de la gestion du site sur les parties prenantes</i>					
	Quelles sont la nature et la portée de tout impact positif du groupe de parties prenantes sur la (les) valeur(s) du site ? Par exemple, les guides touristiques locaux alertent-ils les gardes en cas de problèmes ? L'utilisation des terres voisines assure-t-elle la connectivité du site ?	<i>Listez les impacts positifs des parties prenantes sur le site</i>					
	Quels sont les impacts positifs directs du site pour le groupe de parties prenantes ? Par exemple, le site offre-t-il des possibilités d'emplois pour les locaux ? Une aire forestière assure-t-elle la protection d'un point de captage ou une meilleure qualité d'eau pour les gens ? Les agences touristiques bénéficient-elles des valeurs du site ?	<i>Listez les impacts positifs de la gestion du site sur les parties prenantes</i>					
	Quelle est la réceptivité du groupe de parties prenantes à l'idée de participer à la gestion des valeurs du site ? Dans quels termes et à quelles conditions ?	<i>Volonté/ capacité des parties prenantes de s'engager vis-à-vis de la gestion du site</i>					
	Quelles sont les relations de la gestion du site avec le groupe de parties prenantes ?  Quelle est sa capacité (y compris ses ressources) d'engagement ?	<i>Volonté/ capacité de la gestion du site de s'engager vis-à-vis des parties prenantes</i>					

...	Identifier les principales parties prenantes ayant un intérêt/une connexion avec le site	Problèmes à évaluer	Nom du groupe de parties prenantes	Commentaires/explications			
	Quel est le pouvoir ou l'influence politique ou sociale relative du groupe de parties prenantes sur les valeurs du site ?	<i>Influence politique/ sociale</i>					
	Comment et dans quelle mesure le groupe de parties prenantes est-il organisé par rapport à un engagement réel et efficace dans la gestion ?  Existe-t-il des institutions communautaires spécifiques qui facilitent un engagement ?	<i>Organisation de parties prenantes</i>					
Evaluation de l'engagement des parties prenantes	Décrivez de quelle façon et dans quelle mesure le groupe de parties prenantes contribue à la prise de décisions relatives aux valeurs du site ?  Existe-t-il des accords formels ou informels en matière de gestion ?	<i>Quelles opportunités les parties prenantes ont-elles de contribuer à la gestion ?</i>					
	Décrivez l'engagement actuel du groupe de parties prenantes dans la gestion de valeurs spécifiques.  Les parties prenantes sont-elles consultées régulièrement au sujet de la gestion des valeurs ?  Si possible, donnez des détails sur la nature et la portée de cet engagement.	<i>Quel est le niveau de l'engagement des parties prenantes ?</i>					
	En vous basant sur les informations ci-dessus, donnez une brève description de l'image générale de l'engagement des parties prenantes	<i>Décrivez la pertinence générale de l'engagement des parties prenantes</i>					
Notation	Très bon : plus de 75% des aspects de la relation sont positifs Bon : 51 à 74% des aspects de la relation sont positifs Moyen : 26 à 50% des aspects de la relation sont positifs Médiocre : 25% ou moins des aspects de la relation sont positifs	<i>Notez la pertinence générale de l'engagement des parties prenantes, comme Très bon, Bon, Moyen, Médiocre</i>					
Analyse et conclusions							
Comparaison avec l'évaluation précédente							
Lacunes et défis							
Opportunités, recommandations, actions de suivi							

## Outil 4 : Examen du contexte national

Cet outil aide à développer une bonne compréhension de la façon dont les politiques nationale et internationale, la législation et les actions du gouvernement affectent le site du patrimoine mondial.

Pour replacer la gestion et l'efficacité de gestion des sites dans leur contexte, il est important de savoir si les gouvernements locaux et nationaux sont favorables aux sites, et dans quelle mesure la législation aide à préserver les valeurs du patrimoine mondial. Cela implique qu'il faut savoir si les politiques sont adéquates, si elles sont mises en pratique, et aussi qu'il faut examiner les relations avec les organisations impliquées dans l'appui à la gestion des sites.

Ce sont souvent des questions difficiles pour les gestionnaires parce qu'elles ont une connotation politique (les gestionnaires de site peuvent éprouver certaines difficultés si l'on voit qu'ils sont critiques envers leurs employeurs), mais il est quand même important d'essayer de rapporter cette information.

## Remplir la fiche de travail 4

Cette partie de l'évaluation implique d'examiner le contexte dans lequel le site est géré, y compris le contexte légal et politique, ainsi que de voir, comme suit, dans quelle mesure le gouvernement et l'administration appuient la gestion du site :

1. Une série de domaines politiques sont recommandés dans la fiche de travail 4, et d'autres questions pertinentes peuvent être ajoutées en fonction des circonstances (colonne 1).
2. L'évaluation se fait en examinant les forces (colonne 2) et les faiblesses (colonne 3) de chaque aspect de la politique. Les questions du tableau ci-dessous donnent des exemples de questions qui pourraient être abordées dans cette évaluation, mais chaque site souhaitera souvent en ajouter ou en enlever de cette liste. Bien que les réponses soient d'ordre qualitatif, elles fournissent des informations importantes sur le contexte et les conditions dans lesquels les gestionnaires travaillent.

### Exemples de questions à traiter dans la fiche de travail 4

Domaines politiques	Questions pour orienter l'évaluation
Site du patrimoine mondial et législation correspondante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La législation est-elle adéquate, c.-à-d. fournit-elle un cadre suffisamment solide pour préserver les valeurs du site ?</li> <li>• Dans quelle mesure la législation est-elle utilisée ?</li> <li>• La législation est-elle efficace, c.-à-d. l'application de la loi a-t-elle aidé à préserver les valeurs du patrimoine mondial ?</li> </ul>
Conservation au sein de la politique générale du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Où se situe la conservation par rapport aux autres politiques gouvernementales, par ex. relève-t-elle d'un ministère particulier ?</li> <li>• Y a-t-il une autre politique gouvernementale concernant ce site qui contredit ou entrave la politique en matière de conservation ?</li> <li>• Y a-t-il une volonté consciente d'intégrer la conservation à d'autres domaines de la politique gouvernementale ?</li> <li>• Les politiques sont-elles appliquées, c.-à-d. la législation nécessaire a-t-elle été traduite en actes ?</li> </ul>
Conventions et traités internationaux de conservation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels traités et conventions internationaux de conservation concernant la gestion de ce site le gouvernement a-t-il signés, et comment sont-ils appliqués, par ex. CDB (Convention sur la diversité biologique), CITES (Convention sur le commerce international des espèces menacées), Ramsar (Convention sur les zones humides), Convention sur la désertification, etc. ?</li> <li>• Ces traités et conventions se reflètent-ils dans la législation nationale ?</li> </ul>
Support gouvernemental (national et local) au site du patrimoine mondial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gouvernement accepte-t-il de financer le site du patrimoine mondial ?</li> <li>• Le gouvernement a-t-il la capacité de supporter le site, en termes d'argent, de personnel, de formation, d'équipement, etc. à la hauteur de ce qu'il souhaiterait faire ?</li> </ul>
Support de l'autorité de gestion au site du patrimoine mondial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la relation entre le personnel du site et l'autorité de gestion, par ex. quelle proportion du budget de l'autorité va aux opérations de terrain ? Combien de fois par an le personnel de l'autorité vient-il visiter le site ?</li> </ul>
Législation/politique affectant la participation de la communauté à la gestion du site et au partage des bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La législation et/ou la politique nationale entravent-elles l'implication des communautés locales à la gestion du site ?</li> <li>• La législation et la politique affectent-elles la façon dont les communautés ont accès au site et à ses ressources ?</li> <li>• Existe-t-il des accords législatifs ou politiques concernant le partage des bénéfices ?</li> </ul>



© Marc Hockings

La politique forestière peut souvent avoir un impact sur les valeurs et la gestion d'un site du patrimoine mondial. Dans le Parc de la zone humide de Sainte-Lucie, en Afrique du Sud, les plantations d'eucalyptus sont coupées peu à peu, et la réhabilitation se fait de façon active.

3. La fiche de travail laisse aussi de la place pour noter des commentaires et des explications qui aident à bien comprendre l'évaluation des forces et des faiblesses (colonne 4).
4. A la fin de la fiche de travail, il y a de la place pour donner une analyse de l'évaluation et les conclusions que l'on peut tirer en termes de gestion efficace et de changements depuis l'évaluation précédente. Ensuite vient une section où rapporter les lacunes et les défis, qui sont particulièrement importants ici puisqu'il est difficile pour les gestionnaires de sites particuliers d'exercer beaucoup d'influence sur les politiques et les législations nationales et même locales. Enfin, il y a de la place pour identifier les opportunités, les recommandations et toute action de suivi qui seraient liées à cette évaluation.

Fiche de travail 4 : Examen du contexte politique national				
Domaines politiques	Nom/description de la politique	Forces	Faiblesses	Commentaires/explications
	<i>Décrivez les législations/ politiques/ traités ou conventions applicables au site</i>	<i>Rapportez comment la politique appuie la gestion des valeurs/ objectifs du site</i>	<i>Rapportez comment la politique peut entraver la gestion des valeurs/ objectifs du site</i>	
Législation concernant les sites du patrimoine mondial et les aires protégées				
Conservation au sein de la politique gouvernementale générale				
Conventions et traités internationaux de conservation				
Appui gouvernemental au site du patrimoine mondial				
Autorité de gestion et site du patrimoine mondial				
Législation/politique affectant la participation de la communauté à la gestion du site et au partage des bénéfices				
Ajoutez d'autres critères ici				
Ajoutez d'autres critères ici				
<b>Analyse et conclusions</b>				
<b>Comparaison avec l'évaluation précédente</b>				
<b>Lacunes et défis</b>				
<b>Opportunités, recommandations, actions de suivi</b>				

## Outil 5 : Évaluation de la planification de la gestion

Cet outil aide à évaluer l'adéquation de la planification qui sert à orienter la gestion du site du patrimoine mondial.

Des études répétées ont montré que les aires protégées qui ont des plans de gestion actualisés sont susceptibles d'être plus efficaces que celles qui n'ont pas de plan ou un plan obsolète. Il est très vraisemblable que ce constat est le même dans les sites du patrimoine mondial.

Dans les meilleurs des cas, les plans de gestion peuvent :

- fournir une direction claire pour le site
- lier les objectifs de la gestion aux valeurs du site
- orienter les activités et les plans de travail vers l'atteinte de ces objectifs
- impliquer les parties prenantes
- être reliés aux budgets et aux ressources disponibles
- avoir des cibles mesurables et réalisables.

Cet outil d'évaluation aide à revoir le processus de préparation et de mise en œuvre d'un plan de gestion. Il peut aider à mettre en lumière les parties du plan qui fonctionnent bien et, au besoin, celles qui requièrent un réexamen.

Il y a aussi deux fiches de travail pour cet outil. La fiche de travail 5a évalue la nature et l'adéquation des systèmes et des processus de planification qui ont été utilisés. Lorsque l'on utilise de multiples documents de planification (par ex. plan de gestion, plan de feux, plan de lutte contre les plantes envahissantes, etc.), la fiche de travail 5b devra se concentrer sur le principal document de planification pour le site. C'est d'habitude le plan de gestion général, mais s'il n'y en a pas, il faudra alors évaluer les principaux documents utilisés pour orienter la planification de la gestion (par ex. plan de travail annuel).

### Remplir les fiches de travail 5a et 5b

#### Fiche de travail 5a : Fiche d'information sur la planification de la gestion

1. Comme première étape, il est utile de dresser la liste de tous les documents de planification existants ou prévus pour le site du patrimoine mondial (par ex. plan de gestion, plan de zonage, plans spécifiques pour les feux, pour le tourisme, etc.) dans la colonne 1.
2. Ensuite, on note le niveau de l'approbation qu'ont reçue les plans – depuis les projets de plans qui n'ont reçu aucune approbation formelle jusqu'aux documents légaux dûment approuvés (colonne 2) – en employant un système de notation standardisé donné dans la fiche de travail (et qui peut être modifié au besoin pour s'adapter aux systèmes locaux).
3. Il faut aussi noter dans quelle mesure le plan est à jour, y compris la date de son approbation ou, s'il est encore à l'état de projet, la date à laquelle il a été pré-

paré (colonne 3) et les dates de toute révision récente (colonne 4).

4. Il y a de la place pour faire des commentaires sur l'adéquation et l'actualité du document, et pour signaler s'il est intégré à d'autres documents de planification utilisés pour le site (colonne 5).
5. Les sections du bas du tableau laissent de la place pour discuter les conclusions tirées de cette brève évaluation, rapporter les lacunes et noter les changements survenus depuis la dernière évaluation et les prochaines étapes.

#### Fiche de travail 5b : Adéquation du document de planification principal

La seconde étape est destinée à évaluer le principal document de prise de décisions. Elle se base sur quatre principes qui sous-tendent une planification de gestion efficace :

- Le plan doit fournir un **cadre de prise de décisions** solide. En d'autres mots, il devrait fournir une vision claire de l'avenir que l'on souhaite pour l'aire en se fondant sur les valeurs majeures du site ; un ensemble de stratégies et d'actions pour atteindre cet avenir et une orientation claire pour guider les gestionnaires qui doivent gérer les opportunités et les imprévus qui surviennent pendant la durée du plan ; il devrait fournir une base pour contrôler la mise en œuvre du plan et les progrès vers l'avenir souhaité et pour faire tous les ajustements des stratégies et des actions de planification, si c'est nécessaire.
- Le plan devrait replacer la gestion de l'aire dans le **contexte de planification** pertinent au point de vue environnemental, social et économique. Quand c'est possible, les décisions en matière de planification devraient s'intégrer dans ce cadre de planification plus général.
- Le **contenu** du plan devrait être formulé dans une base d'informations adéquate et actualisée et devrait situer les problèmes de gestion dans un contexte élargi. Il faut tenir compte des besoins et des intérêts des communautés locales et autochtones et des autres parties prenantes lorsque l'on exprime l'avenir que l'on souhaite pour l'aire.
- Le plan devrait fournir un **ensemble d'actions programmées et priorisées** pour sa mise en œuvre.

La fiche de travail 5b consiste en 14 questions à choix multiple qui visent à recueillir cette information sous les quatre titres expliqués ci-dessus. La fiche de travail contient les sections suivantes :

1. La colonne 1 donne la liste des questions à utiliser pour évaluer dans quelle mesure le plan répond à ces principes.
2. La colonne 2 donne quatre réponses possibles pour chaque question, qui équivalent à un système de notation en quatre points (Très bon, Bon, Moyen, Médiocre). Ces questions et réponses peuvent, au besoin, être amen-

dées pour correspondre aux normes et aux attentes des systèmes de planification du site, spécialement lorsque l'on évalue un autre plan que le plan de gestion.

3. Lorsque l'on a choisi la réponse la plus exacte à une réponse particulière, il faut cocher la case correspondante (colonne 3).
4. La colonne 4 donne une explication du score et tout autre commentaire pertinent.
5. La dernière colonne est destinée à décrire les actions de gestion (prochaines étapes) nécessaires étant donné les résultats (scores) de chaque question.
6. Une section finale en bas du tableau permet la discussion et l'analyse de l'évaluation, l'identification des lacunes ou des défis qui subsistent, de tous les changements survenus depuis la dernière évaluation, et des actions de suivi générales, des opportunités et des recommandations.



© Sue Stolton

La préparation d'un nouveau plan de gestion général au Parc national de Serengeti, en RU de Tanzanie, a donné au projet une excellente occasion d'affiner les outils d'évaluation concernant la planification.

**Fiche de travail 5a : Fiche d'information sur la planification de la gestion**

Nom du plan	Niveau d'approbation (L, G, O, CO, P)*	Année de préparation ou du réexamen le plus récent	Année prévue pour le prochain réexamen	Commentaires/explications
	<i>Voir plus bas la clé pour les détails du système de notation</i>			<i>Les commentaires devraient se concentrer sur l'adéquation, l'actualité et l'intégration du plan dans les autres instruments de planification</i>

L = le plan a force de Loi (c.-à-d. qu'il a été approuvé par le parlement ou qu'il est un instrument légal)  
 G = le plan a été approuvé par le Gouvernement mais n'est pas un instrument légal  
 O = le plan a été approuvé par le chef de l'Organisation  
 CO = le plan a été approuvé au niveau des Cadres de l'Organisation  
 P = le plan est un Projet et n'a pas été formellement approuvé

Analyse et conclusions	
Comparaison avec l'évaluation précédente	
Lacunes et défis	
Opportunités, recommandations, actions de suivi	

## Fiche de travail 5b : Adéquation du document de planification principal

Nom du document évalué : .....

Question	Réponses possibles	Score	Commentaire/ explication	Opportunités, recommandations et actions de suivi
<i>Problème évalué</i>	<i>Choisissez une des quatre réponses, entre Très bon et Médiocre. Les questions et les réponses peuvent être affinées pour s'adapter aux besoins particuliers du site</i>	<i>Cochez la case</i>	<i>Ajoutez commentaires ou explications sur la raison de faire cette évaluation</i>	<i>Discutez toute recommandation ou les étapes suivantes en termes d'actions à entreprendre suite à cette évaluation</i>
<b>Cadre de prise de décisions</b>				
1. Le plan exprime-t-il en termes clairs les résultats attendus de la gestion, ou spécifie-t-il simplement des actions à entreprendre ?	<b>Très bon</b> : Les résultats attendus sont décrits explicitement			
	<b>Bon</b> : Les résultats attendus sont décrits raisonnablement bien			
	<b>Moyen</b> : Les résultats attendus ne sont pas clairement décrits mais ils sont sous-entendus ou peuvent être déduits des objectifs du plan			
	<b>Médiocre</b> : Le plan se focalise plus sur les actions et n'indique pas les résultats souhaités pour le site			
2. Le plan exprime-t-il l'avenir attendu pour le site d'une façon qui peut aider à gérer les nouveaux problèmes et opportunités qui peuvent apparaître au cours de la période couverte par le plan ?	<b>Très bon</b> : L'avenir attendu est exprimé d'une façon qui donne une orientation claire pour traiter les nouveaux problèmes et opportunités			
	<b>Bon</b> : L'avenir attendu est exprimé d'une façon qui donne quelques orientations sur la façon de gérer les nouveaux problèmes et opportunités			
	<b>Moyen</b> : L'avenir attendu n'est pas exprimé clairement et ne donne que des orientations limitées pour gérer les nouvelles menaces et opportunités			
	<b>Médiocre</b> : Le plan se focalise plus sur les problèmes actuels et ne donne aucune orientation pour traiter de nouvelles menaces ou opportunités			
3. Le plan fournit-il un processus de suivi, d'examen et d'ajustement pour la durée de son exécution ?	<b>Très bon</b> : Le plan fournit un processus clair, explicite et approprié pour le suivi, l'examen et l'ajustement			
	<b>Bon</b> : Le plan donne des dispositions pour le suivi, l'examen et l'ajustement, mais elles sont incomplètes, peu claires et inappropriées pour certains détails mineurs			
	<b>Moyen</b> : Le plan reconnaît le besoin de suivi, d'examen et d'ajustement, mais il ne le traite pas assez dans le détail			
	<b>Médiocre</b> : Le plan ne traite pas du besoin de suivi, d'examen et d'ajustement			
<b>Contexte de la planification</b>				
4. Le plan constitue-t-il un environnement politique adéquat et approprié pour la gestion du site du patrimoine mondial ?	<b>Très bon</b> : Les besoins de politique du site sont reconnus, et des politiques adéquates et appropriées sont mises en place qui sont clairement liées au futur attendu pour le site			
	<b>Bon</b> : Les besoins de politique sont identifiés, et les politiques sont en grande partie adéquates et appropriées même s'il y a des lacunes			
	<b>Moyen</b> : Les politiques du plan sont inadéquates ou inappropriées à de nombreux points de vue			
	<b>Médiocre</b> : Le plan n'établit aucune politique pour l'aire, ou elles sont inappropriées ou inadéquates dans des domaines majeurs			

Question	Réponses possibles	Score	Commentaire/ explication	Opportunités, recommandations et actions de suivi
5. Le plan est-il intégré/lié à d'autres plans importants au niveau national/régional/du secteur, qui influencent la gestion du site du patrimoine mondial ?	<b>Très bon</b> : Les plans intéressants au niveau national/régional/du secteur qui affectent le site sont identifiés, et des mécanismes spécifiques sont inclus pour assurer l'intégration ou le lien maintenant et dans le futur			
	<b>Bon</b> : Les plans intéressants au niveau national/régional/du secteur qui affectent le site sont identifiés, leur influence sur le site est prise en compte, mais il y a peu d'efforts d'intégration			
	<b>Moyen</b> : Certains plans intéressants au niveau national/régional/du secteur qui affectent le site sont identifiés, mais il n'y a aucun essai d'intégration			
	<b>Médiocre</b> : Les autres plans affectant le site ne sont pas pris en compte			
<b>Contenu du plan</b>				
6. Le plan se fonde-t-il sur une base d'informations adéquate et pertinente ?	<b>Très bon</b> : La base d'informations du plan est à jour et adéquate tant en portée qu'en profondeur, et elle correspond aux principales décisions, aux politiques et aux questions traitées par le plan			
	<b>Bon</b> : La base d'informations du plan est à jour et adéquate mais elle peut être un peu dépassée ou contenir des informations peu pertinentes (c.-à-d. une large compilation de données plutôt que des informations qui concernent les décisions, les politiques et les questions traitées par le plan)			
	<b>Moyen</b> : La base d'informations est dépassée ou contient des inadéquations tant en portée qu'en profondeur de sorte que certaines questions, décisions ou politiques ne peuvent pas être replacées dans le contexte			
	<b>Médiocre</b> : il existe très peu d'informations pertinentes pour planifier les décisions			
7. Les valeurs du site sont-elles identifiées dans le plan et liées aux objectifs et aux résultats attendus de la gestion du site ?	<b>Très bon</b> : Les valeurs du site sont clairement identifiées et elles sont liées à des objectifs de gestion bien définis et aux résultats attendus pour le site			
	<b>Bon</b> : Les valeurs du site sont assez bien identifiées et liées aux objectifs de la gestion et aux résultats attendus pour le site			
	<b>Moyen</b> : Les valeurs du site ne sont pas clairement identifiées ni liées aux objectifs de gestion et aux résultats attendus pour le site			
	<b>Médiocre</b> : Les valeurs du site n'ont pas été identifiées			
8. Le plan traite-t-il les principaux problèmes rencontrés par la gestion de l'aire du patrimoine mondial dans le contexte de l'avenir souhaité pour le site ?	<b>Très bon</b> : Le plan identifie les principaux problèmes du site et les traite dans le contexte de l'avenir souhaité pour le site (c.-à-d. que le plan est orienté vers les résultats plutôt que vers le problème)			
	<b>Bon</b> : Le plan identifie les problèmes principaux du site mais il a tendance à les traiter de façon isolée et non dans l'optique de l'avenir souhaité pour le site			
	<b>Moyen</b> : Certains problèmes significatifs rencontrés par le site ne sont pas traités par le plan ou les problèmes ne sont pas traités de façon adéquate			
	<b>Médiocre</b> : De nombreux problèmes significatifs ne sont pas abordés par le plan ou ils y sont traités de façon inadéquate			

Question	Réponses possibles	Score	Commentaire/ explication	Opportunités, recommandations et actions de suivi
9. Les objectifs et les actions spécifiés dans le plan représentent-ils des réponses adéquates et appropriées aux problèmes ?	<b>Très bon</b> : Les objectifs et les actions sont adéquats et appropriés pour tous les problèmes			
	<b>Bon</b> : Les objectifs et les actions sont adéquats et appropriés pour la plupart des problèmes			
	<b>Moyen</b> : Les objectifs et les actions sont souvent inadéquats ou inappropriés			
	<b>Médiocre</b> : Les objectifs et les actions du plan ne représentent pas une réponse appropriée ni adéquate aux principaux problèmes			
10. Les communautés locales et autochtones qui vivent dans ou autour du site du patrimoine mondial ont-elles été impliquées dans le développement du plan de gestion et dans le choix de l'orientation de la gestion du site du patrimoine mondial ?	<b>Très bon</b> : Les communautés locales et autochtones qui vivent dans ou autour du site du patrimoine mondial ont été impliquées de façon sérieuse et complète dans le développement du plan de gestion et dans le choix de l'orientation pour le site du patrimoine mondial			
	<b>Bon</b> : Les communautés locales et autochtones qui vivent dans ou autour du site du patrimoine mondial ont été partiellement impliquées dans le développement du plan de gestion et dans le choix des orientations pour le site du patrimoine mondial			
	<b>Moyen</b> : Les communautés locales et autochtones qui vivent dans ou autour du site du patrimoine mondial n'ont été que très peu impliquées dans le développement du plan de gestion et dans le choix des orientations pour le site du patrimoine mondial			
	<b>Médiocre</b> : Les communautés locales et autochtones qui vivent dans ou autour du site du patrimoine mondial n'ont pas été impliquées dans le développement du plan de gestion ni dans le choix des orientations pour le site du patrimoine mondial			
11. Le plan tient-il compte des besoins et des intérêts des communautés locales et autochtones qui vivent dans et autour du site du patrimoine mondial ?	<b>Très bon</b> : Le plan identifie les besoins et les intérêts des communautés locales et autochtones et il en tient compte dans les prises de décisions			
	<b>Bon</b> : Le plan identifie les besoins et les intérêts des communautés locales et autochtones, mais il ne semble pas que l'on en ait tenu compte dans les prises de décisions			
	<b>Moyen</b> : L'attention aux besoins et aux intérêts des communautés locales et autochtones est limitée et l'on en tient peu compte dans les prises de décisions			
	<b>Médiocre</b> : Il ne semble pas que l'on fasse attention aux besoins et aux intérêts des communautés locales et autochtones.			
12. Le plan tient-il compte des besoins et des intérêts des autres parties prenantes impliquées dans le site du patrimoine mondial ?	<b>Très bon</b> : Le plan identifie les besoins et les intérêts des autres parties prenantes et en a tenu compte dans les prises de décisions			
	<b>Bon</b> : Le plan identifie les besoins et les intérêts des autres parties prenantes mais il ne semble pas qu'on en ait tenu compte dans les prises de décisions			
	<b>Moyen</b> : Il n'y a qu'une attention limitée pour les besoins et les intérêts des autres parties prenantes et on en tient peu compte pour les prises de décisions			
	<b>Médiocre</b> : Il ne semble pas que l'on fasse attention aux besoins et aux intérêts des autres parties prenantes			

Question	Réponses possibles	Score	Commentaire/ explication	Opportunités, recommandations et actions de suivi
13. Le plan donne-t-il une direction adéquate aux actions de gestion qui devraient être entreprises dans le site du patrimoine mondial ?	<b>Très bon</b> : Les actions de gestion spécifiées dans le plan peuvent être facilement comprises et constituent une base utile pour préparer des plans opérationnels comme des programmes de travail et des budgets			
	<b>Bon</b> : Les actions de gestion spécifiées dans le plan peuvent en général être bien comprises et constituent une base utile pour préparer des plans opérationnels comme des programmes de travail et des budgets			
	<b>Moyen</b> : Les actions de gestion sont parfois peu claires ou manquent de spécificité, ce qui rend le plan difficile à utiliser comme base pour développer des plans opérationnels, comme des programmes de travail et des budgets			
	<b>Médiocre</b> : Les actions de gestion ne sont pas claires ou manquent de spécificité, ce qui rend difficile d'utiliser le plan comme base pour développer des plans opérationnels, comme des programmes de travail et des budgets			
14. Le plan identifie-t-il les priorités parmi les stratégies et les actions d'une façon qui facilite la programmation du travail et l'allocation des ressources ?	<b>Très bon</b> : Des priorités claires sont indiquées dans le plan d'une façon qui aide à la programmation du travail et à l'allocation des ressources			
	<b>Bon</b> : Des priorités sont en général indiquées, ce qui fait que, la plupart du temps, leur utilisation est adéquate pour la programmation du travail et l'allocation des ressources			
	<b>Moyen</b> : Les priorités ne sont pas indiquées clairement mais elles peuvent être déduites pour la programmation du travail et l'allocation des ressources			
	<b>Médiocre</b> : Le plan ne donne aucune indication des priorités et il ne peut donc pas servir pour la programmation du travail ni pour l'allocation des ressources			
<b>Analyse et conclusions</b>				
<b>Comparaison avec l'évaluation précédente</b>				
<b>Lacunes et défis</b>				
<b>Opportunités, recommandations, actions de suivi</b>				

## Outil 6 : Evaluation de la conception

Cet outil évalue la conception du site du patrimoine mondial pour voir comment sa taille, sa situation et ses limites affectent sa capacité de préserver ses valeurs.

Dans de nombreux cas, les décisions prises au moment où le site a été créé auront été influencées par des facteurs tels que le caractère approprié ou la disponibilité de la surface de terre ou de mer, et diverses contraintes sociales, politiques et économiques. Il est important de bien comprendre comment la conception du site influence sa gestion réelle, même si de nombreux facteurs en cause ne sont pas du ressort du gestionnaire.

Les informations de cette évaluation peuvent servir à :

- identifier des façons d'améliorer l'efficacité de gestion en apportant des changements à la conception du site, à sa taille globale ou à l'emplacement de ses limites, par exemple
- identifier, lorsqu'il n'est pas possible de changer la conception du site, comment des changements apportés à la gestion pourraient résoudre ou améliorer les problèmes créés par une conception imparfaite
- déterminer si des accords avec les voisins pourraient améliorer la gestion transfrontalière pour que les problèmes de conservation de la biodiversité et de bien-être communautaire puissent être traités plus efficacement.

### Remplir la fiche de travail 6

Cette fiche de travail peut servir à examiner trois aspects de la conception du site :

- l'intégrité écologique
- le bien-être de la communauté
- des facteurs de la gestion (c.-à-d. facilité de la gestion du site).

Une évaluation qualitative est utilisée pour compléter des sections de chacun de ces aspects. Les notes d'orientation suivantes peuvent aider à garantir que chaque problème pertinent est pris en compte. Les évaluateurs devraient garder les valeurs majeures du site à l'esprit lorsqu'ils émettent des jugements en cours d'évaluation (voir Outil 1a). Chaque section de la fiche de travail suit le même format, en évaluant les forces et les faiblesses de chaque aspect (ils sont discutés en détail plus bas) :

1. Les valeurs majeures pertinentes du site sont indiquées en haut de la fiche de travail pour aider à se focaliser sur les aspects pertinents de la conception du site.
2. Les différents aspects de la conception (soulignés et expliqués plus bas) sont indiqués à la colonne 1 : selon les sites, on pourra souhaiter en ajouter ou en soustraire certains.
3. La colonne 2 donne la liste des forces de la conception du site du patrimoine mondial en ce qui concerne chacun

des aspects, en parallèle avec les faiblesses correspondantes (colonne 3).

4. Les commentaires et les explications concernant les évaluations sont ajoutés à la colonne 4.
5. Dans les cases situées en-dessous de la matrice de la fiche de travail, on rapportera les sources d'informations ainsi qu'une analyse et des conclusions, la comparaison avec les évaluations antérieures, les lacunes et les défis et enfin les opportunités, les recommandations et les actions de suivi.

### Explication des divers aspects de la conception pour les trois sections listées à la fiche de travail 6

La fiche de travail 6 donne la liste de différents aspects de la conception qui concernent l'intégrité écologique, le bien-être communautaire et des facteurs de la gestion. Ils sont expliqués ci-dessous.

#### Intégrité écologique

Cette évaluation se fonde sur quatre éléments majeurs de la conception ; l'inclusion des habitats clés, la taille, les interactions avec l'extérieur et la connectivité.

- *Habitats clés* : La persistance d'une espèce peut être menacée si l'on ne parvient pas à inclure les aires ressources clés nécessaires à cette espèce dans le site du patrimoine mondial. Par exemple, nous citerons l'inclusion d'une partie de l'aire de répartition saisonnière d'une espèce, ou des aires qui servent de refuge pendant les périodes où les conditions environnementales sont extrêmes, comme les sécheresses ou les inondations.
- *Taille* : Les sites plus vastes sont plus susceptibles de maintenir des populations viables parce qu'ils peuvent soutenir les processus écologiques essentiels. Ils font aussi office de tampons contre les effets de lisière comme l'invasion de plantes indésirables ou l'aspersion de pesticides. Cependant, des sites plus petits inclus dans des zones de végétation naturelle extensive peuvent faire réellement partie d'un site beaucoup plus vaste, pour autant que la végétation à l'extérieur n'ait pas été rendue impropre comme habitat. Certains petits sites du patrimoine mondial établis pour des espèces particulières (par ex. des populations très localisées de plantes rares) peuvent rester efficaces pour la conservation de ces espèces tant que l'utilisation des terres environnantes reste compatible.
- *Interactions avec l'extérieur* : La mesure dans laquelle un site du patrimoine mondial interagit avec ou est influencé par des facteurs externes est elle-même fonction de trois caractéristiques liées et interactives de la conception du site : **les limites, la forme et la gestion des terres adjacentes**. Plus le site du patrimoine mondial est compact, mieux l'intérieur est protégé des effets de lisière négatifs comme l'aspersion de pesticides et l'invasion de plantes et d'animaux féroces. Les sites qui ont de longues frontières par rapport à leur superficie seront plus vulnérables à ce genre d'effets. L'influence de la forme sera plus significative



La limite du Forêt impénétrable de Bwindi, en Ouganda.

© Marc Hockings

lorsque les sites sont petits. L'aménagement du territoire situé juste à l'extérieur des sites du patrimoine mondial peut avoir des effets importants sur certains habitats et espèces clés, en fonction de la taille, de la forme et de l'emplacement des limites du site. Par exemple, la production de certaines cultures dans le voisinage immédiat d'un site peut entraîner l'abattage d'animaux sauvages, qui quittent le site pour se nourrir des récoltes, ou la contamination par des engrais artificiels ou des pesticides. Si le site est petit, ou que ses limites sont longues par rapport à sa surface, la viabilité générale des espèces/habitats du site peut être menacée par ces pertes. La disponibilité permanente de ressources comme l'eau peut aussi être affectée par l'aménagement du territoire adjacent. Le détournement des cours d'eau naturels peut avoir de graves impacts sur l'intégrité écologique d'un site.

- **Connectivité** : La connectivité fait référence à la connexion continue – les corridors – entre des îlots de végétation naturelle et aussi à la « perméabilité » naturelle du paysage terrestre ou marin, qui permet les déplacements entre les îlots – s'ils ne sont pas trop éloignés les uns des autres et que l'espace qui les sépare n'est pas trop hostile. La connectivité d'une aire diffère donc selon les espèces, en fonction de leur mobilité et de leur comportement, et de la nature des corridors et des « escales » disponibles. La connectivité détermine dans quelle mesure un site est isolé. A long terme, la connectivité affectera la capacité des communautés d'espèces de s'adapter au changement climatique.

### Bien-être de la communauté

L'évaluation de la conception par rapport au bien-être de la communauté est fondée sur quatre éléments majeurs : les zones clés, la taille, les interactions avec l'extérieur et le statut légal et foncier.

- **Zones clés** : Les zones qui sont importantes pour les communautés locales, en matière de ressources, peuvent se trouver à l'intérieur du site, ce qui risque d'entraîner des conflits si l'accès n'est pas suffisant ou même légal. Les ressources peuvent être de nature culturelle, religieuse ou économique (par ex. des espèces qui servent de nourriture, des plantes médicinales, des zones de reproduction

d'espèces qui sont d'une importance économique ou culturelle pour la communauté, des sites naturels sacrés).

- **Taille** : La taille du site du patrimoine mondial peut affecter sa capacité de procurer des bénéfices à la communauté, par exemple des services écologiques comme la fourniture d'eau, le contrôle de l'érosion, l'amélioration du climat ou de la qualité de l'air. Là où l'exploitation des ressources par les communautés locales est autorisée, la taille du site du patrimoine mondial affectera la quantité qui peut être récoltée de façon durable.
- **Interactions avec l'extérieur** : Un site du patrimoine mondial peut affecter des communautés si, par exemple, de nouvelles institutions sociales ou les accords de gouvernance indispensables à sa gestion ébranlent les institutions communautaires traditionnelles, ou si une arrivée de visiteurs étrangers affecte les conditions sociales et économiques. La conception du site influencera l'importance et la signification de telles interactions.
- **Statut légal et foncier** : L'autorisation ou l'interdiction légale d'accéder aux ressources qui sont traditionnellement utilisées par les communautés locales est souvent une question majeure. L'interdiction peut conduire à des sanctions pénales si les utilisateurs continuent à prélever des ressources, et cela entraîne souvent des conflits entre les gestionnaires et les populations locales. Le manque de clarté du statut légal et foncier peut aussi affecter les communautés locales en créant des incertitudes au sujet des droits d'accès aux ressources. Le fait de ne pas bien appréhender la signification du site du patrimoine mondial et des dispositions en matière de gestion peut aussi entraîner conflits et incompréhension.

### Facteurs de la gestion

Cette évaluation examine les questions liées au statut légal, aux problèmes d'accès et de limites dans la mesure où elles affectent la facilité de gestion du site du patrimoine mondial.

L'évaluation de la conception par rapport aux facteurs de gestion se fonde sur trois éléments majeurs : le statut légal et foncier, les points d'accès et les voisins.

- **Statut légal et foncier** : Le statut légal du site du patrimoine mondial peut affecter la mesure dans laquelle les gestionnaires sont à même de contrôler les activités dans le site.
- **Points d'accès** : La facilité d'accéder au site du patrimoine mondial par la route, par exemple, affecte la capacité des gestionnaires d'en contrôler l'entrée. Il est plus difficile d'empêcher l'exploitation illégale des sites qui ont de nombreux points d'accès que de ceux qui n'en ont qu'un.
- **Voisins** : L'emplacement des limites peut influencer le nombre et la nature des voisins, et donc la nature des problèmes transfrontaliers. Par exemple, les limites qui correspondent à des caractéristiques naturelles du paysage peuvent réduire le besoin de gestion conjointe de facteurs comme les feux ou les animaux féroces ou à problèmes, aussi bien dans le site qu'en dehors.

**Fiche de travail 6 : Evaluation de la conception****1. Intégrité écologique**

Ceci a trait à la diversité biologique et aux autres valeurs naturelles majeures (référez-vous à l'Outil 1a pour une liste de ces valeurs majeures) :

Aspect de la conception	Brève explication	Forces de la conception du site du patrimoine mondial par rapport à cet aspect	Faiblesses de la conception du site du patrimoine mondial par rapport à cet aspect	Commentaires et explications
Habitats clés	<i>Le site renferme-t-il les zones clés indispensables pour conserver les espèces et les autres valeurs naturelles ?</i>			
Taille	<i>Le site est-il assez grand pour conserver les espèces et les autres valeurs naturelles ?</i>			
Interactions avec l'extérieur	<i>Les interactions de l'extérieur (par ex. l'aménagement du territoire contigu) ont-elles un impact sur des valeurs du site ?</i>			
Connectivité	<i>Les espèces peuvent-elles facilement se déplacer entre le site et un autre habitat approprié ?</i>			
Sources des informations				
Analyse et conclusions				
Comparaison avec l'évaluation précédente				
Lacunes et défis				
Opportunités, recommandations, actions de suivi				

**2. Bien-être de la communauté**

Ceci a trait aux valeurs majeures, culturelles, économiques, éducatives et autres, et aux autres questions concernant le site ou la communauté qui sont importantes pour le bien-être de cette dernière.

Aspect de la conception	Brève explication	Forces de la conception du site du patrimoine mondial par rapport à cet aspect	Faiblesses de la conception du site du patrimoine mondial par rapport à cet aspect	Commentaires et explications
Aires clés	<i>Les communautés locales ont-elles accès aux aires clés qui ont pour elles une importance culturelle, religieuse ou économique ?</i>			
Taille	<i>Le site est-il assez grand pour fournir des services écologiques ou pour supporter une collecte durable (si c'est autorisé) ?</i>			
Interactions avec l'extérieur	<i>La gestion du site a-t-elle un impact sur le fonctionnement de la communauté locale ?</i>			
Statut légal et foncier	<i>Le statut légal et les droits sont-ils clairs ? Des conflits ont-ils un impact sur la communauté ?</i>			
Sources des informations				
Analyse et conclusions				
Comparaison avec l'évaluation précédente				
Lacunes et défis				
Opportunités, recommandations, actions de suivi				

### 3. Facteurs de la gestion

Ceci a trait aux aspects pratiques de la gestion du site (par ex. le statut légal, l'accès des patrouilles et les problèmes de limites avec les voisins) :

Aspect de la conception	Brève explication	Forces de la conception du site du patrimoine mondial par rapport à cet aspect	Faiblesses de la conception du site du patrimoine mondial par rapport à cet aspect	Commentaires et action de gestion requise
Statut légal et foncier	<i>Y a-t-il des problèmes ou des incertitudes concernant le statut légal ou foncier qui affectent la capacité de gérer ?</i>			
Points d'accès	<i>Le manque de contrôle sur l'accès au site a-t-il un impact sur l'efficacité de gestion ?</i>			
Voisins	<i>L'emplacement et la nature des limites aident-ils ou entravent-ils la gestion ?</i>			
Sources des informations				
Analyse et conclusions				
Comparaison avec l'évaluation précédente				
Lacunes et défis				
Opportunités, recommandations, actions de suivi				

## Outil 7 : Evaluation des besoins en matière de gestion et des intrants

Cet outil aide à évaluer le personnel existant par rapport au personnel nécessaire, et le budget actuel par rapport au budget nécessaire pour une gestion efficace.

L'évaluation des intrants examine les ressources qui sont nécessaires pour une gestion efficace du site et les compare avec les ressources disponibles. L'estimation des besoins permet d'identifier le manque de personnel, de fonds et d'équipement par rapport aux activités de gestion prévues. Des estimations plus objectives des besoins peuvent consolider les demandes de financement adressées au gouvernement, aux bailleurs de fonds et aux autres sources d'aide. Les informations sur l'importance et l'adéquation des ressources disponibles pour la gestion permettent de suivre dans le temps les changements de personnel et de disponibilité des ressources.

Les fiches de travail suivantes peuvent être utilisées pour évaluer les lacunes dans les ressources et pour identifier où les ressources disponibles sont les plus nécessaires. La fiche de travail 7a examine les besoins en matière de personnel (tant en nombre qu'en formation), et la fiche 7b évalue le budget actuel (et ses sources) par rapport aux fonds nécessaires. On peut développer d'autres fiches de travail pour analyser d'autres besoins spécifiques, en matière d'infrastructures ou de ressources, si c'est nécessaire.

Il est possible de réaliser une évaluation plus détaillée des intrants en développant un plan financier ou un plan d'affaires pour le site. Celui-ci inclurait les besoins en matière de gestion, les intrants reçus et attendus, et une analyse de la balance. Idéalement, le plan devrait être préparé pour une longue période (par exemple, cinq ans). Les gestionnaires de sites du patrimoine mondial peuvent trouver des conseils sur la planification d'affaires dans la Trousse à outils pour planification d'affaires (*UNESCO/Shell Business Plan Toolkit*).

### Remplir les fiches de travail 7a et 7b

La première étape consiste à entreprendre une **évaluation des besoins** en rassemblant les informations sur les ressources nécessaires pour la gestion d'un site. Le plan de gestion (ou tout autre document important de planification) devrait indiquer les objectifs du site (voir la fiche de travail 1a). Généralement, les gestionnaires utilisent alors ce cadre pour développer le plan de travail ou le plan opérationnel annuel qui constitue la base des prises de décisions quotidiennes concernant les actions et les stratégies à adopter.

La seconde étape sera de compiler les informations sur les ressources disponibles (personnel, équipement, infrastructures et fonds) et de les évaluer par rapport à l'atteinte des objectifs de la gestion.

L'évaluation des besoins budgétaires et du besoin de formation du personnel devrait se faire dans le contexte

d'une appréhension globale des besoins du site en matière de gestion. L'information provenant d'autres outils d'évaluation pourrait être utilisée pour orienter une telle évaluation des besoins. Il est important que celle-ci adopte une vision très large. Par exemple, l'allocation du budget et la formation du personnel pourraient devoir s'orienter vers des problèmes sociaux ; pourtant, ceux-ci restent souvent ignorés dans les sites où le personnel se focalise sur la conservation biologique.

### Fiche de travail 7a : Evaluation des besoins de la gestion et des intrants en matière de personnel

Cette première fiche de travail examine spécifiquement les besoins en matière de personnel, tant en nombre qu'en expertise. Elle a été mise au point par la Uganda Wildlife Authority, pour sa contribution au projet Amélioration de notre patrimoine. Les étapes pour remplir cette fiche de travail sont les suivantes :

1. Il faut faire la liste de toutes les catégories de personnel, c.-à-d. à temps complet ou partiel, bénévole ou saisonnier, à la colonne 1.
2. Il faut indiquer où se trouve le personnel, c.-à-d. s'il est basé dans le site ou au bureau principal. Dans certains cas, certaines personnes de la même catégorie peuvent se trouver à des endroits différents ; ceci doit être marqué (colonne 2).
3. Les résultats de l'évaluation des besoins de personnel doivent être rapportés pour les différentes catégories, c.-à-d. combien de gestionnaires cadres, de gardes, de responsables des liaisons avec les communautés, etc. sont nécessaires (colonne 3).
4. Le nombre actuel de membres du personnel dans chaque catégorie est indiqué à la colonne 4.
5. Le nombre de membres de chaque catégorie ayant reçu une formation est noté à la colonne 5.
6. Le type de formation requis pour les différentes catégories est alors indiqué à la colonne 6.
7. Il faut aussi donner, à la colonne 7, une estimation du degré de formation. Idéalement, il faudrait définir des normes auxquelles comparer le niveau de formation, par exemple :
  - Très bien: plus de 75% du personnel ont reçu une formation d'un niveau adéquat pour réaliser les activités requises
  - Bon: entre 50% et 75% du personnel ont reçu une formation d'un niveau adéquat pour réaliser les activités requises
  - Moyen : entre 25% et 50% du personnel ont reçu une formation d'un niveau adéquat pour réaliser les activités requises



© Sue Stolton

*L'entretien annuel des sentiers de randonnée est une des tâches majeures dans le site du patrimoine mondial des Blue Mountains, en Australie.*

- Médiocre: moins de 25% du personnel ont reçu une formation d'un niveau adéquat pour réaliser les activités requises

8. Enfin, tous les commentaires et explications pertinents sont donnés à la colonne 8.

9. Dans les cases situées juste en-dessous de la fiche de travail, il y a de la place pour donner les informations disponibles sur les sources, l'analyse et les conclusions, la comparaison avec les évaluations précédentes, les lacunes et les défis, et des nouvelles opportunités. Les décisions de la gestion pour combler les lacunes en matière de personnel, que ce soit en nombre ou en formation, devraient être discutées dans cette section.

Il est possible de développer d'autres fiches de travail pour d'autres besoins et intrants de gestion, comme l'équipement.

### **Fiche de travail 7b : Evaluation des besoins de la gestion et des intrants en matière de budgets**

La fiche de travail 7b évalue les besoins de financement par rapport aux budgets actuels, et on peut la remplir en utilisant les processus et les systèmes de budgétisation existants. Si un site n'a qu'une source d'intrants, cette évaluation est relativement évidente. Mais de nombreux sites reçoivent des intrants de plusieurs sources, par exemple le gouvernement, des ONG, le secteur et des bailleurs de fonds privés, parfois selon des cycles de plusieurs années, ce qui rend l'évaluation plus complexe – spécialement si

certains intrants se font sous la forme de financements et que d'autres sont en nature. Les étapes pour remplir cette fiche de travail sont les suivantes :

1. Les catégories de dépenses doivent être indiquées à la colonne 1. Elles doivent être subdivisées de la même façon que le budget annuel.
2. Les besoins budgétaires sont alors inscrits, en se fondant sur l'évaluation des besoins dont il est question plus haut (colonne 2).
3. Le budget réel pour une catégorie de dépenses particulière est alors indiqué (colonne 3), en notant la durée du budget (c.-à-d. les dates de début et de fin du cycle budgétaire) ; dans les sites qui ont de multiples sources de financement, tous les cycles budgétaires ne correspondent pas exactement entre eux.
4. Les sources de financement sont identifiées et inscrites par catégorie à la colonne 4.
5. Les commentaires sont inclus (colonne 5), par exemple au sujet de la sécurité à long terme des différentes lignes budgétaires, les questions et les incertitudes restantes, etc.
6. Dans les cases situées en-dessous de la fiche de travail, il y a de la place pour indiquer toutes les informations disponibles sur les sources, l'analyse et les conclusions, la comparaison avec des évaluations antérieures, les lacunes et les défis, et les nouvelles opportunités.

### Fiche de travail 7a : Evaluation des besoins et des intrants de la gestion en matière de personnel

Catégorie de personnel	Poste	Nombre de membres du personnel nécessaire	Nombre actuel	Nombre de membres du personnel formés	Type de formation requis	Niveau de formation				Commentaires/ explications
						Médiocre	Moyen	Bon	Très bon	
<i>Donnez la liste des postes du personnel, y compris toutes les catégories de personnel permanent et temporaire</i>	<i>Identifiez où le personnel est posté (dans certains cas, il y aura plus qu'un endroit dans une même catégorie)</i>	<i>Estimez le nombre idéal de membres du personnel dans cette catégorie</i>	<i>Donnez le nombre actuel</i>	<i>Identifiez la proportion du personnel formé dans chaque catégorie</i>	<i>Détaillez le type de formation requis</i>	<i>Très bien: plus de 75% du personnel ont reçu une formation d'un niveau adéquat pour réaliser les activités requises Bon: entre 50% et 75% du personnel ont reçu une formation d'un niveau adéquat pour réaliser les activités requises Moyen : entre 25% et 50% du personnel ont reçu une formation d'un niveau adéquat pour réaliser les activités requises Médiocre: moins de 25% du personnel ont reçu une formation d'un niveau adéquat pour réaliser les activités requises</i>				<i>Donnez des détails sur la façon dont l'évaluation a été faite, c.-à-d. comment le personnel requis a été calculé</i>
<b>Source des informations</b>										
<b>Analyse et conclusions</b>										
<b>Comparaison avec l'évaluation précédente</b>										
<b>Lacunes et défis</b>										
<b>Opportunités, recommandations, actions de suivi</b>										

### Fiche de travail 7b : Evaluation des besoins et des intrants de la gestion en matière de budgets

Catégorie de dépense	Budget requis	Budget disponible actuellement	Source(s) de financement	Commentaires/ explications
<i>Ces catégories devraient correspondre aux catégories utilisées pour le budget annuel du site</i>	<i>Indiquez les besoins ici (les détails sur la façon de faire l'évaluation devraient être indiqués dans les colonnes destinées aux commentaires ou aux sources)</i>	<i>Donnez des détails sur les budgets disponibles et sur la période correspondante (par ex. de juin 2006 à juin 2007)</i>	<i>Donnez des détails sur l'origine des fonds, par ex. fonds du gouvernement, des projets d'ONG, etc.</i>	<i>Donnez des détails sur la façon dont les informations fournies aux colonnes précédentes ont été obtenues</i>
<b>Sources des informations</b>				
<b>Analyse et conclusions</b>				
<b>Comparaison avec l'évaluation précédente</b>				
<b>Lacunes et défis</b>				
<b>Opportunités, recommandations, actions de suivi</b>				

## Outil 8 : Evaluation des processus de gestion

Cet outil aide les gestionnaires à identifier les bonnes pratiques et les normes attendues en matière de processus de gestion, et à noter les performances en termes de pertinence et d'adéquation par rapport à ces normes.

L'utilisation des meilleures pratiques de gestion possibles est essentielle pour une gestion efficace du site, et une évaluation régulière permet d'identifier des moyens d'améliorer ces pratiques. L'évaluation du processus pose donc ces questions :

- Les meilleurs systèmes, les meilleures normes de gestion sont-ils suivis ?
- Existe-t-il des politiques et des procédures reconnues et sont-elles suivies ?
- Comment pourrait-on améliorer les pratiques en matière de gestion ?

Le point de départ consiste à définir les normes attendues pour chaque aspect de la gestion. La fiche de travail 8a est un questionnaire à choix multiple, où chaque réponse entraîne un score qui doit s'ajouter pour produire un total. Un ensemble de normes est donné implicitement par les diverses réponses de la fiche de travail 8a qui peut être employée sans modification. Cependant, certains sites souhaiteront affiner les normes pour qu'elles reflètent mieux celles qui s'appliquent au niveau local ou régional.

Les scores des indicateurs aident à jauger les normes des pratiques de gestion actuelles. Si les évaluations sont réalisées à intervalles réguliers, elles fournissent un moyen de mesurer l'amélioration des systèmes et des processus de gestion. Le système de notation n'est pas conçu pour comparer entre eux des sites du patrimoine mondial, mais plutôt pour déceler les progrès de chaque site individuellement. La fiche de scores peut aider à déterminer si l'on suit bien les meilleures normes de gestion et à identifier les domaines où il est possible d'améliorer la gestion. Les scores sont résumés à la fiche 8b.

Les différentes réponses associées aux scores (de Très bon à Médiocre) peuvent être adaptées si nécessaire. Au niveau Très bon, la réponse doit définir la façon dont la gestion devrait se faire s'il n'y avait aucune contrainte due à un manque de personnel, de fonds, de compétences, ou de tout autre aspect de la gestion. L'information sur les bonnes pratiques (si elle est disponible), combinée à l'expérience professionnelle et à la connaissance des conditions locales, peut servir à établir les normes attendues. Dans la plupart des cas, les normes seront descriptives, c.-à-d. qualitatives plutôt que quantitatives. L'évaluation par rapport aux normes attendues sera donc aussi un processus qualitatif. La mise au point de normes, et l'évaluation des performances par rapport à ces dernières, devrait idéalement être un processus participatif, qui implique non seulement le gestionnaire et le personnel du site du patrimoine mondial, mais aussi des représentants de la communauté, des experts externes et d'autres parties prenantes.



© Sue Stolton

*S'assurer que l'équipement est bien entretenu peut être vital pour des sites aussi isolés que l'atoll d'Aldabra, aux Seychelles.*

### Remplir les fiches de travail 8a et 8b

#### Fiche de travail 8a : Evaluation des processus de gestion

L'évaluation doit comparer la gestion par rapport aux normes souhaitées en utilisant la fiche de travail 8a, adaptée selon les besoins.

1. Une série de 29 domaines différents de la gestion ont été identifiés et ils sont indiqués à la colonne 1. Ces domaines ont été regroupés en quatre thèmes de gestion généraux (Structures et systèmes de gestion, gestion des ressources, gestion et tourisme et enfin gestion et communautés/voisins). Il y a des suggestions que l'on peut ajouter ou modifier pour s'adapter à chaque site du patrimoine mondial en particulier.
2. Quatre réponses possibles, avec le score correspondant, sont suggérées pour chaque domaine de la gestion : elles décrivent les différents niveaux atteints par rapport à chaque norme (colonne 2). Les notations suggérées vont de « Très bon » quand la norme souhaitée (définie dans la colonne des critères) est atteinte à « Médiocre » quand l'atteinte de la norme souhaitée a été un échec complet. Par exemple, le niveau atteint par rapport à la norme en ce qui concerne l'entretien de l'équipement/des installations pourrait être évalué comme suit :
  - Très bon : Tout l'équipement /les installations sont entretenus régulièrement, c.-à-d. la norme souhaitée est atteinte
  - Bon : La plus grande partie de l'équipement /des installations est entretenue régulièrement
  - Moyen : L'entretien ne se fait que lorsque l'équipement /les installations ont besoin d'être réparés
  - Médiocre : Il y a peu, ou pas, d'entretien de l'équipement /des installations.
3. Une fois que l'on a sélectionné la réponse la plus appropriée, on coche la case correspondante à la colonne 3 pour donner le score de ce domaine particulier de la gestion.

4. Pour chaque norme/domaine de la gestion évalué, il faut ajouter des notes dans la colonne destinée aux commentaires/explications (colonne 4) pour expliquer les raisons du score. Les actions futures devraient être indiquées dans les opportunités, recommandations et actions de suivi à la colonne 5. Il est important de reconnaître que certains domaines de la gestion ne dépendent pas du contrôle des gestionnaires, qui ne devraient donc pas être tenus pour responsables de déficiences éventuelles dans ces domaines.

#### Fiche de travail 8b : Evaluation des processus de gestion : Résumé

Une fiche de résumé, la fiche 8b, fournit l'opportunité de donner un aperçu général de l'efficacité des processus de gestion.

1. La fiche de résumé suggère de regrouper les problèmes de gestion selon les quatre aspects généraux identifiés dans l'Outil 8a : les structures et les systèmes de ges-

tion, la gestion des ressources, la gestion et le tourisme, et la gestion et les communautés/voisins (colonne 1). Cependant, les regroupements peuvent être déterminés au cas par cas selon les questions développées dans la fiche de travail.

2. Les questions particulières sont listées à la colonne 2 et la notation est résumée à la colonne 3.

3. L'évaluation peut être résumée en ajoutant les différents scores (Médiocre, Moyen, Bon, Très bon) pour chaque groupe d'activités de gestion, ce qui permet de voir où, dans les processus de gestion, apparaissent des forces ou des faiblesses (par exemple, le résumé peut montrer que la gestion des ressources est généralement bonne, alors que la gestion du tourisme est médiocre).

4. A la fin de cette section, il y a de la place pour discuter les lacunes et les défis identifiés dans l'évaluation, les changements survenus depuis la dernière évaluation et l'analyse et les conclusions.

#### Fiche de travail 8a : Evaluation des processus de gestion

Domaine de la gestion	Réponses possibles	Score	Commentaires/explications	Opportunités, recommandations et actions de suivi
<i>Normes de gestion pertinentes dans le site</i>	<i>Quatre réponses sont données qui décrivent les meilleures pratiques par rapport aux normes de gestion et qui peuvent être notées de Très bon à Médiocre. Choisissez le score le plus approprié à la situation dans le site</i>	<i>Ajoutez le score ici</i>	<i>Donnez des détails sur la raison de faire l'évaluation</i>	<i>Discutez les actions futures qui pourraient, si nécessaire, améliorer la performance liée à ce problème de gestion</i>
<b>Structures et systèmes de gestion</b>				
<b>1. Valeurs du site du patrimoine mondial</b>  Les valeurs ont-elles été identifiées et sont-elles liées aux objectifs de la gestion ?	<b>Très bon</b> : Le site du patrimoine mondial a des valeurs reconnues et documentées, et les objectifs de la gestion les reflètent parfaitement		<i>Donnez des détails sur le type d'instrument de planification utilisé (par ex. plan de gestion sur 10 ans)</i>	
	<b>Bon</b> : Le site du patrimoine mondial a des valeurs reconnues et documentées, mais les objectifs de la gestion ne les reflètent que partiellement			
	<b>Moyen</b> : Le site du patrimoine mondial a des valeurs reconnues et documentées, mais les objectifs de la gestion ne les reflètent pas			
	<b>Médiocre</b> : Aucune valeur n'a été reconnue pour le site			
<b>2. Planification de la gestion</b>  Y a-t-il un plan et est-il mis en œuvre ?	<b>Très bon</b> : Il existe un plan agréé et il est complètement mis en œuvre			
	<b>Bon</b> : Il existe un plan agréé mais il n'est que partiellement mis en œuvre à cause du manque de fonds ou d'autres problèmes (veuillez expliquer)			
	<b>Moyen</b> : Un plan est en préparation, ou bien il est prêt mais il n'est pas mis en œuvre			
	<b>Médiocre</b> : Il n'y a pas de plan pour gérer le site du patrimoine mondial			

Domaine de la gestion	Réponses possibles	Score	Commentaires/ explications	Opportunités, recommandations et actions de suivi
<b>3. Systèmes de planification</b>  Les systèmes de planification sont-ils appropriés, c.-à-d. au point de vue participation, consultations, examens et mises à jour ?	<b>Très bon</b> : Les processus de planification et de prises de décisions sont excellents			<i>Examinez les opportunités qu'ont les propriétaires voisins et les autres parties prenantes d'influencer la planification de la gestion, et dites s'il y a des détails pour le programme et le processus de révision périodique et de mise à jour du plan de gestion</i>
	<b>Bon</b> : Il y a des processus de planification et de prises de décisions, mais ils pourraient être meilleurs, soit en termes de processus améliorés, soit en termes de mise en œuvre			
	<b>Moyen</b> : Il y a des processus de planification et de prises de décisions, mais ils sont soit inadéquats, soit inappliqués			
	<b>Médiocre</b> : Les processus de planification et de prises de décisions sont très défectueux			
<b>4. Plans de travail réguliers</b>  Y a-t-il des plans de travail réguliers ou d'autres outils de planification ?	<b>Très bon</b> : Il y a des plans de travail réguliers, les actions sont suivies en regard des cibles planifiées, et la plupart, voire toutes les activités prescrites sont terminées		<i>Donnez des détails sur le type d'instrument de planification utilisé (par ex. plan de travail annuel, plan touristique)</i>	
	<b>Bon</b> : Il y a des plans de travail réguliers, les actions sont suivies en regard des cibles planifiées, mais de nombreuses activités ne sont pas terminées			
	<b>Moyen</b> : Il y a des plans de travail réguliers mais les actions ne sont pas suivies en regard des cibles planifiées			
	<b>Médiocre</b> : Il n'y a pas de plan de travail régulier			
<b>5. Suivi et évaluation</b>  Les performances des activités de gestion sont-elles suivies régulièrement ?	<b>Très bon</b> : Il y a un bon système de suivi et d'évaluation, il est bien appliqué et utilisé pour une gestion adaptative			
	<b>Bon</b> : Il y a un système agréé de suivi et d'évaluation des activités de gestion, mais les résultats ne sont pas systématiquement appliqués à la gestion			
	<b>Moyen</b> : Il y a un peu de suivi et d'évaluation ad hoc des activités de gestion, mais aucune stratégie ni/ou aucune compilation régulière des résultats			
	<b>Médiocre</b> : Il n'y a ni suivi ni évaluation des activités de gestion du site du patrimoine mondial			
<b>6. Soumission de rapports</b>  Toutes les exigences du patrimoine mondial en matière de rapports sont-elles remplies ?	<b>Très bon</b> : Les gestionnaires de site remplissent parfaitement toutes les exigences en matière de rapports et ils ont toutes les informations nécessaires pour soumettre des rapports complets et informatifs			
	<b>Bon</b> : Les gestionnaires de site remplissent parfaitement toutes les exigences en matière de rapports mais ils ne disposent pas de toutes les informations nécessaires pour soumettre des rapports complets et informatifs			
	<b>Moyen</b> : Il y a des rapports, mais toutes les exigences ne sont pas remplies, et les gestionnaires n'ont pas toutes les informations nécessaires au sujet du site pour pouvoir rédiger des rapports complets et informatifs			
	<b>Médiocre</b> : Il n'y a pas de rapport sur le site du patrimoine mondial			

Domaine de la gestion	Réponses possibles	Score	Commentaires/ explications	Opportunités, recommandations et actions de suivi
<b>7. Entretien de l'équipement</b>  L'équipement est-il correctement entretenu ?	<b>Très bon</b> : L'équipement et les installations sont bien entretenus et le plan de maintenance de l'équipement est appliqué			
	<b>Bon</b> : Il y a un entretien basique de l'équipement et des installations. S'il y a un plan de maintenance, il n'est pas complètement appliqué			
	<b>Moyen</b> : L'entretien se fait sur une base ad hoc, mais il n'y a pas de plan de maintenance ou il n'est pas appliqué			
	<b>Médiocre</b> : L'équipement et les installations sont peu ou pas entretenus, et il n'y a pas de plan de maintenance			
<b>8. Infrastructures principales</b>  Les infrastructures de gestion (c.-à-d. routes, bureaux, tours d'observation, etc.) sont-elles adéquates pour la gestion du site ?	<b>Très bon</b> : Les infrastructures de gestion sont excellentes et appropriées pour la gestion du site			
	<b>Bon</b> : Les infrastructures de gestion sont adéquates et généralement appropriées pour la gestion du site			
	<b>Moyen</b> : Les infrastructures de gestion sont souvent inadéquates et/ou inappropriées pour le site			
	<b>Médiocre</b> : Les infrastructures de gestion sont inadéquates et/ou inappropriées pour le site			
<b>9. Equipement et installations pour le personnel</b>  Les commodités disponibles (par ex. véhicules, GPS, logements du personnel) répondent-elles aux exigences de la gestion du site ?	<b>Très bon</b> : Les installations et l'équipement du personnel du site du patrimoine mondial sont bons et aident à atteindre les objectifs du site			
	<b>Bon</b> : Les commodités et l'équipement du personnel n'entravent pas significativement l'atteinte des objectifs majeurs du site			
	<b>Moyen</b> : Des commodités et un équipement inadéquats entravent l'atteinte de quelques objectifs majeurs			
	<b>Médiocre</b> : Les commodités et l'équipement inadéquats du personnel signifient que l'atteinte d'objectifs majeurs est compromise			
<b>10. Communications personnel/gestion</b>  Le personnel a-t-il l'occasion d'intervenir dans les décisions de la gestion ?	<b>Très bon</b> : Le personnel participe directement à la prise de décisions concernant la gestion du site, tant au niveau du site qu'à celui de l'autorité de gestion			
	<b>Bon</b> : Le personnel contribue directement à certaines décisions concernant la gestion			
	<b>Moyen</b> : Le personnel a une certaine influence dans les discussions concernant la gestion mais aucune implication directe dans les décisions qui en résultent			
	<b>Médiocre</b> : Il n'existe aucun mécanisme pour permettre au personnel d'influencer les décisions concernant la gestion du site du patrimoine mondial			
<b>11. Gestion du personnel</b>  Le personnel est-il bien géré ?	<b>Très bon</b> : Il existe des dispositions pour assurer une bonne gestion du personnel		<i>Incluez des détails sur les types de systèmes de gestion du personnel</i>	<i>Par exemple, descriptions de postes, appréciations du personnel, procédures de doléances, plans de promotions, assurances</i>
	<b>Bon</b> : Bien qu'il existe certaines dispositions pour la gestion du personnel, elles pourraient être améliorées			
	<b>Moyen</b> : Il existe quelques dispositions minimales pour une bonne gestion du personnel			
	<b>Médiocre</b> : Il n'existe aucune disposition pour assurer une bonne gestion du personnel			

Domaine de la gestion	Réponses possibles	Score	Commentaires/ explications	Opportunités, recommandations et actions de suivi
<b>12. Formation du personnel</b>  Le personnel est-il correctement formé ?	<b>Très bon</b> : La formation et les compétences du personnel sont appropriées pour les besoins de la gestion du site et même pour les besoins anticipés			
	<b>Bon</b> : La formation et les compétences du personnel sont adéquates mais elles pourraient être améliorées pour atteindre totalement les objectifs du site			
	<b>Moyen</b> : La formation et les compétences du personnel sont maigres par rapport aux besoins de la gestion du site			
	<b>Médiocre</b> : Le personnel n'a ni la formation, ni les compétences requises pour une gestion efficace du site			
<b>13. Application de la loi</b>  Le personnel a-t-il les capacités nécessaires pour faire appliquer la loi ?	<b>Très bon</b> : Le personnel a d'excellentes capacités/ressources pour appliquer la loi et les réglementations		<i>Incluez les informations, par exemple, sur ce qui arrive quand des gens sont arrêtés</i>	<i>Par exemple, manque de compétences, pas de budget pour les patrouilles, problèmes de gestion du personnel</i>
	<b>Bon</b> : Le personnel a des capacités/ressources acceptables pour faire appliquer la loi et les réglementations, mais il reste des lacunes			
	<b>Moyen</b> : Il y a des déficiences majeures dans les capacités/ressources du personnel pour faire appliquer la loi et les réglementations			
	<b>Médiocre</b> : Le personnel n'a aucune capacité/ressource pour appliquer la loi et les réglementations			
<b>14. Gestion financière</b>  Le système de gestion financière répond-il aux besoins critiques de la gestion ?	<b>Très bon</b> : La gestion financière est excellente et contribue à la gestion efficace du site		<i>Incluez des détails pour dire si des audits ont lieu régulièrement</i>	<i>Par exemple, la fourniture à temps des fonds attribués pour l'année financière</i>
	<b>Bon</b> : La gestion financière est adéquate mais pourrait être améliorée			
	<b>Moyen</b> : La gestion financière laisse à désirer et entrave l'efficacité			
	<b>Médiocre</b> : La gestion financière est mauvaise et entrave significativement l'efficacité du site du patrimoine mondial			
<b>Gestion des ressources</b>				
<b>15. Gestion des ressources</b>  Existe-t-il des mécanismes de gestion pour contrôler toutes les utilisations des terres et les activités inappropriées (par ex. le braconnage) ?	<b>Très bon</b> : Des mécanismes de gestion pour contrôler toutes les utilisations et les activités inappropriées dans le site du patrimoine mondial existent et ils sont appliqués avec efficacité			
	<b>Bon</b> : Des mécanismes de gestion pour contrôler toutes les utilisations et les activités inappropriées dans le site du patrimoine mondial existent, mais il y a certains problèmes pour les appliquer efficacement			
	<b>Moyen</b> : Des mécanismes de gestion pour contrôler toutes les utilisations et les activités inappropriées dans le site du patrimoine mondial existent, mais il y a de sérieux problèmes pour les appliquer efficacement			
	<b>Médiocre</b> : Il n'existe pas de mécanismes de gestion pour contrôler les utilisations et les activités inappropriées dans le site du patrimoine mondial			

Domaine de la gestion	Réponses possibles	Score	Commentaires/ explications	Opportunités, recommandations et actions de suivi
<b>16. Inventaire des ressources</b>  Y a-t-il assez d'informations pour gérer le site du patrimoine mondial ?	<b>Très bon</b> : Les informations sur les habitats, les espèces et les valeurs culturelles critiques du site du patrimoine mondial sont suffisantes pour appuyer la planification et la prise de décisions et elles sont mises à jour		<i>Détaillez pour quels domaines (par ex. habitats, espèces et/ ou valeurs culturelles critiques) les sources d'information (ne) sont (pas) suffisantes</i>	
	<b>Bon</b> : Les informations sur les habitats, les espèces et les valeurs culturelles critiques du site du patrimoine mondial sont suffisantes pour appuyer la planification et la prise de décisions dans certains domaines, et il existe des plans (par ex. recherche et suivi) pour en combler les lacunes			
	<b>Moyen</b> : Il y a certaines informations sur les habitats, les espèces et les valeurs culturelles critiques du site du patrimoine mondial, mais elles sont insuffisantes pour étayer la planification et la prise de décisions, et il n'y a aucune nouvelle récolte de données			
	<b>Médiocre</b> : Il y a peu ou pas d'informations sur les habitats, espèces et valeurs culturelles du site du patrimoine mondial			
<b>17. Recherche</b>  Y a-t-il un programme de travail d'étude et de recherche orienté vers la gestion ?	<b>Très bon</b> : Il existe un programme complet et intégré pour des travaux d'étude et de recherches, qui est pertinent pour les besoins de la gestion			
	<b>Bon</b> : Il y a un important travail d'étude et de recherche orienté vers les besoins de la gestion du site du patrimoine mondial			
	<b>Moyen</b> : Il y a quelques travaux limités d'étude et de recherche orientés vers les besoins de la gestion du site du patrimoine mondial			
	<b>Médiocre</b> : Il n'y a aucune recherche qui soit orientée vers les besoins de la gestion du site du patrimoine mondial			
<b>18. Ecosystèmes et espèces</b>  La biodiversité du site du patrimoine mondial est-elle gérée de façon adéquate ?	<b>Très bon</b> : Les exigences de la gestion d'écosystèmes et d'espèces critiques sont largement ou complètement satisfaites			
	<b>Bon</b> : Les exigences de la gestion d'écosystèmes et d'espèces critiques sont seulement partiellement satisfaites			
	<b>Moyen</b> : Les exigences d'une bonne gestion d'écosystèmes et d'espèces critiques sont connues, mais elles ne sont pas satisfaites			
	<b>Médiocre</b> : Les exigences de la gestion d'écosystèmes et d'espèces critiques n'ont pas été évaluées et/ou il n'y a pas de gestion active			
<b>19. Gestion des ressources culturelles/ historiques</b>  Les ressources culturelles du site sont-elles gérées de façon adéquate ?	<b>Très bon</b> : Les exigences de la gestion des valeurs culturelles/ historiques sont largement ou complètement satisfaites			
	<b>Bon</b> : Les exigences de la gestion des valeurs culturelles/ historiques sont seulement partiellement satisfaites			
	<b>Moyen</b> : Les exigences d'une bonne gestion des valeurs culturelles/historiques sont connues, mais elles ne sont pas satisfaites			
	<b>Médiocre</b> : Les exigences de la gestion des valeurs culturelles/ historiques n'ont pas été évaluées et/ ou il n'y a pas de gestion active			

Domaine de la gestion	Réponses possibles	Score	Commentaires/ explications	Opportunités, recommandations et actions de suivi
<b>Gestion et tourisme</b>				
<p><b>20. Installations pour les visiteurs</b></p> <p>Les installations pour les visiteurs (pour les touristes, les pèlerins, etc.) sont-elles adéquates ?</p>	<p><b>Très bon</b> : Les installations et les services destinés aux visiteurs sont excellents pour le niveau actuel des visites</p> <p><b>Bon</b> : Les installations et les services destinés aux visiteurs sont adéquats pour le niveau actuel des visites, mais ils pourraient être améliorés</p> <p><b>Moyen</b> : Les installations et les services destinés aux visiteurs sont inappropriés pour le niveau actuel des visites</p> <p><b>Médiocre</b> : Il n'y a pas d'installations ni de services destinés aux visiteurs malgré un besoin réellement identifié</p>			
<p><b>21. Tourisme commercial</b></p> <p>Les tour-opérateurs contribuent-ils à la gestion du site du patrimoine mondial ?</p>	<p><b>Très bon</b> : Il y a une bonne coopération entre les gestionnaires et les tour-opérateurs pour améliorer l'expérience des visiteurs et protéger les valeurs du site</p> <p><b>Bon</b> : Il n'y a qu'une coopération limitée entre les gestionnaires et les tour-opérateurs pour améliorer l'expérience des visiteurs et protéger les valeurs du site</p> <p><b>Moyen</b> : Il y a des contacts entre les gestionnaires et les tour-opérateurs, mais ils se limitent surtout aux domaines administratifs et réglementaires.</p> <p><b>Médiocre</b> : Il y a peu, voire pas de contacts entre les gestionnaires et les tour-opérateurs qui utilisent le site du patrimoine mondial</p>			
<p><b>22. Opportunités pour les visiteurs</b></p> <p>A-t-on développé des plans pour offrir aux visiteurs l'accès le plus approprié et une grande diversité d'expériences lorsqu'ils visitent le site du patrimoine mondial ?</p>	<p><b>Très bon</b> : La mise en œuvre des politiques et des programmes de gestion des visiteurs est fondée sur la recherche et le suivi de l'utilisation et des besoins touristiques et sur la capacité d'accueil du site du patrimoine mondial</p> <p><b>Bon</b> : Les politiques et les programmes pour améliorer les possibilités offertes aux visiteurs sont mis en œuvre, mais ils ne se fondent pas sur la recherche et le suivi de leur utilisation et de leurs besoins</p> <p><b>Moyen</b> : On a accordé une certaine attention aux politiques et aux programmes destinés à améliorer les possibilités offertes aux visiteurs, mais on y a peu, ou pas, donné suite</p> <p><b>Médiocre</b> : On n'a accordé aucune attention au fait de fournir des opportunités aux visiteurs du site du patrimoine mondial</p>			
<p><b>23. Programme d'éducation et de sensibilisation</b></p> <p>Un programme éducatif est-il prévu, qui s'adresserait à tous les publics (c.-à-d. les communautés locales aussi bien que les visiteurs) ?</p>	<p><b>Très bon</b> : Un programme d'éducation et de sensibilisation est planifié, mis en œuvre et efficace ; il est complètement lié aux objectifs et aux besoins du site du patrimoine mondial</p> <p><b>Bon</b> : Un programme d'éducation et de sensibilisation est planifié, mais il subsiste de sérieuses lacunes, dans le plan ou dans sa mise en œuvre</p> <p><b>Moyen</b> : Il y a un programme d'éducation et de sensibilisation limité et opportuniste, mais pas de planification globale</p> <p><b>Médiocre</b> : Il n'y a aucun programme d'éducation et de sensibilisation</p>			

Domaine de la gestion	Réponses possibles	Score	Commentaires/ explications	Opportunités, recommandations et actions de suivi
<b>24. Accès</b>  L'accès des visiteurs est-il suffisamment contrôlé ? (Par exemple, par des patrouilles, des permis, etc.)	<b>Très bon</b> : Les systèmes de gestion des touristes sont largement ou même tout à fait efficaces pour contrôler l'accès au site dans le respect de ses objectifs			
	<b>Bon</b> : Les systèmes de gestion des touristes sont relativement efficaces pour contrôler l'accès au site dans le respect de ses objectifs			
	<b>Moyen</b> : Les systèmes de gestion des touristes ne sont que partiellement efficaces pour contrôler l'accès au site dans le respect de ses objectifs			
	<b>Médiocre</b> : Les systèmes de gestion des touristes sont inefficaces pour contrôler l'accès au site dans le respect de ses objectifs			
<b>Gestion et communautés/voisins</b>				
<b>25. Communautés locales</b>  Les communautés locales qui résident à l'intérieur ou au voisinage du site du patrimoine mondial ont-elles leur mot à dire dans les décisions en matière de gestion ?	<b>Très bon</b> : Les communautés locales participent directement et significativement à toutes les décisions pertinentes pour la gestion du site			
	<b>Bon</b> : Les communautés locales contribuent directement à certaines décisions en matière de gestion, mais leur implication pourrait être meilleure			
	<b>Moyen</b> : Les communautés locales ont une certaine influence dans les discussions concernant la gestion, mais aucune implication directe dans la prise de décisions			
	<b>Médiocre</b> : Les communautés locales n'ont aucune influence dans les décisions concernant la gestion du site du patrimoine mondial			
<b>26. Populations autochtones</b>  Les populations autochtones et traditionnelles résidant dans le site ou l'utilisant régulièrement ont-elles leur mot à dire dans les décisions en matière de gestion ?	<b>Très bon</b> : Les populations autochtones et traditionnelles participent directement à toutes les décisions pertinentes concernant la gestion du site			
	<b>Bon</b> : Les populations autochtones et traditionnelles contribuent directement à la prise de certaines décisions de gestion pertinentes, mais leur implication pourrait être améliorée			
	<b>Moyen</b> : Les populations autochtones et traditionnelles ont une certaine influence dans les discussions concernant la gestion, mais aucune implication directe dans la prise de décisions			
	<b>Médiocre</b> : Les populations autochtones et traditionnelles n'ont aucune influence dans les décisions liées à la gestion du site			
<b>27. Bien-être des populations locales</b>  Les gestionnaires du site du patrimoine mondial ont-ils développé des programmes qui tiennent compte du bien-être des populations locales tout en conservant les ressources du site ?	<b>Très bon</b> : Les programmes destinés à améliorer le bien-être des populations locales, autochtones et/ou traditionnelles tout en conservant les ressources du site du patrimoine mondial sont mis en œuvre avec succès			
	<b>Bon</b> : Les programmes destinés à améliorer le bien-être des populations locales, autochtones et/ou traditionnelles tout en conservant les ressources du site du patrimoine mondial sont mis en œuvre mais ils pourraient être améliorés			
	<b>Moyen</b> : Des programmes destinés à améliorer le bien-être des populations locales, autochtones et/ou traditionnelles tout en conservant les ressources du site du patrimoine mondial existent, mais ils ne sont pas appliqués ou sont inadéquats			
	<b>Médiocre</b> : Il n'existe pas de programmes destinés à améliorer le bien-être des populations locales, autochtones et/ou traditionnelles			

Domaine de la gestion	Réponses possibles	Score	Commentaires/ explications	Opportunités, recommandations et actions de suivi
<p><b>28. Officiels ou commerciaux voisins</b></p> <p>Y a-t-il une coopération avec les propriétaires et utilisateurs des terres et des zones marines voisines ?</p>	<b>Très bon</b> : Il y a des contacts réguliers entre les gestionnaires et les officiels ou les utilisateurs commerciaux des terres ou des zones marines voisines, et une coopération significative pour la gestion			
	<b>Bon</b> : Il y a des contacts entre les gestionnaires et les officiels ou les utilisateurs commerciaux des terres ou des zones marines voisines, mais seulement une coopération limitée pour la gestion			
	<b>Moyen</b> : Il y a des contacts entre les gestionnaires et les officiels ou les utilisateurs commerciaux des terres ou des zones marines voisines, mais peu ou pas de coopération pour la gestion			
	<b>Médiocre</b> : Il n'y a pas de contacts entre les gestionnaires et les officiels ou les utilisateurs commerciaux des terres ou des zones marines voisines			
<p><b>29. Résolution des conflits</b></p> <p>Si des conflits surgissent entre le site du patrimoine mondial et des parties prenantes, existe-t-il des mécanismes pour aider à trouver des solutions ?</p>	<b>Très bon</b> : Il y a des mécanismes pour résoudre les conflits et ils sont utilisés chaque fois que des conflits apparaissent			
	<b>Bon</b> : Il y a des mécanismes pour résoudre les conflits, mais ils ne sont que partiellement efficaces			
	<b>Moyen</b> : Il y a des mécanismes pour résoudre les conflits mais ils sont largement inefficaces			
	<b>Médiocre</b> : Il n'y a pas de mécanismes pour résoudre les conflits			

**Fiche de travail 8b : Evaluation des processus de gestion : Résumé**

Domaine de la gestion	Question	Score	Répartition des scores
<b>Structures et systèmes de gestion</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14		Très bon : Bon : Moyen : Médiocre :
<b>Gestion des ressources</b>	15 16 17 18 19		Très bon : Bon : Moyen : Médiocre :
<b>Gestion et tourisme</b>	20 21 22 23 24		Très bon : Bon : Moyen : Médiocre :
<b>Gestion et communautés/voisins</b>	25 26 27 28 29		Très bon : Bon : Moyen : Médiocre :
<b>Comparaison avec la dernière évaluation</b>			
<b>Lacunes et défis</b>			
<b>Analyse et conclusions</b>			

## Outil 9 : Evaluation de la mise en œuvre du plan de gestion

Cet outil vise à montrer les progrès accomplis en réalisant le plan de gestion (ou tout autre document important de planification).

L'évaluation de la mise en œuvre du plan de gestion consiste à passer en revue chaque action spécifiée dans le plan de gestion et à lui attribuer une catégorie de statut (par ex. de « l'Action n'a pas commencé » à « l'Action est terminée »). L'évaluation fournit un moyen de vérifier que les programmes annuels sont bien développés à partir du plan de gestion. Idéalement, l'évaluation devrait se faire chaque année, comme une partie normale du processus de développement des programmes de travail.

### Remplir la fiche de travail 9

La fiche de travail 9 donne un aperçu du système de soumission des rapports requis pour compléter cette évaluation. Cependant, un tableau Excel peut être utilisé pour rapporter le statut de chaque action, et celles-ci peuvent ensuite être résumées par composante du plan, ainsi que pour l'ensemble du plan, en employant des graphiques faciles à comprendre (des exemples se trouvent plus bas). Un instrument informatique, ParkPlan, a aussi été mis au point par le projet Amélioration de notre patrimoine, spécifiquement pour réaliser ce type d'évaluation (voir encadré ci-dessous).

1. Cet outil évalue la mise en œuvre générale d'une part, et au niveau de chaque composante, d'autre part. Les « composantes » font référence aux principales divisions ou sections du plan de gestion (par ex. programme de gestion du tourisme, gestion administrative et financière) qui peuvent être appelées « sections », « programmes de gestion » ou tout autre terme semblable. La première étape de l'évaluation est donc de rapporter les diverses composantes du plan dans la colonne 1.
2. L'évaluation consiste à passer en revue chaque action spécifiée dans le plan de gestion et à lui attribuer une catégorie de statut. L'évaluation devrait se faire chaque année, comme une partie normale du processus de développement des programmes de travail. Elle fournit un moyen de vérifier que les programmes annuels sont développés à partir des spécifications du plan de gestion.
3. Un ensemble de six codes de statut sont suggérés ci-dessous, mais ils peuvent être modifiés pour s'adapter aux circonstances locales :
  - *Code de statut 1* : L'action n'a pas commencé
  - *Code de statut 2* : Le travail de mise en œuvre de l'action est seulement réactif et ne figure pas dans un plan établi
  - *Code de statut 3* : La planification de la mise en œuvre de l'action est en cours

### Fiche de travail 9 : Evaluation de la mise en œuvre du plan de gestion

Codes de statut	Composante A		Composante B		Composante C		Composante D	
	An 1	An 2	An 1	An 2	An 1	An 2	An 1	An 2
<i>Chaque action doit être évaluée par rapport aux codes de statut décrits ci-dessous</i>	<i>Ces colonnes permettent de donner un résumé des progrès vers la réalisation de chaque action</i>							
1. Pas commencé								
2. Travail réactif uniquement								
3. Planification en cours								
4. Planification terminée, travail commencé								
5. Progrès important								
6. Action terminée								
<b>Total</b>								
<b>Analyse et conclusions</b>								
<b>Comparaison avec la dernière évaluation</b>								
<b>Lacunes et défis</b>								
<b>Opportunités, recommandations et actions de suivi</b>								

- *Code de statut 4* : Le travail a commencé dans tous, ou dans certains domaines (par ex. la politique et/ou l'étape de planification sont complets, le calendrier du personnel et les fonds sont attribués)
- *Code de statut 5* : L'action fait d'importants progrès dans tous les domaines (par ex. la politique et/ou l'étape de planification sont complets et la mise en œuvre a lieu dans tous les domaines, le calendrier du personnel et les fonds ont été attribués)
- *Code de statut 6* : L'action est terminée, ou la politique est en place et respectée.

4. La fiche de travail laisse aussi de la place pour rendre compte de l'analyse, des lacunes et des conclusions. Une fois qu'on aura accumulé des données durant un certain nombre d'années, il sera possible de voir les tendances du taux de réalisation du plan de gestion et d'évaluer si ce taux est satisfaisant. Cela peut aussi être repris sur la fiche de travail. Ce type d'analyse peut révéler, par exemple, que certaines sections du plan progressent plus vite que d'autres, ou que la réalisation du plan, dans son ensemble, progresse trop lentement pour que les actions puissent être terminées dans le calendrier prévu.

Un exemple de fiche de travail et de graphique est inclus : ceci permet d'entrer des données sur deux ans pour un plan qui consiste en trois composantes principales et qui utilise les six codes de statut suggérés ci-dessus. La fiche de travail peut être modifiée pour refléter les noms exacts et le nombre de sections composant un plan de gestion, ainsi que le nombre d'années pour lesquelles les données sont disponibles.

**ParkPlan**

Un logiciel de base de données a été mis au point par le projet Amélioration de notre patrimoine pour faciliter l'évaluation des extrants comme c'est décrit dans l'Outil 9 ci-dessus. ParkPlan est conçu pour suivre les progrès de la mise en œuvre du plan de gestion d'un site. C'est un outil générique qui reflète la structure de tout plan de gestion de site, pour autant que le site ait une structure hiérarchisée. Cela signifie que le plan précise les actions spécifiques conçues pour refléter les cibles et les objectifs généraux du plan de gestion. L'outil peut alors servir pour donner des détails sur la réalisation de chaque action en particulier.

Le logiciel a donc trois raisons d'être principales :

- Fournir des détails sur les progrès de la réalisation des actions inscrites au plan de gestion
- Permettre les rapports sur le statut de ces actions
- Faciliter la planification opérationnelle fondée sur le plan de gestion.

Au fur et à mesure que l'on collecte des résultats au cours des années, il devient possible de faire une analyse plus détaillée des progrès réalisés et des tendances. Les capacités de recherche flexibles de ParkPlan permettent d'étudier le statut des différentes composantes du plan. Les résultats de cet outil d'évaluation peuvent être présentés dans les rapports annuels ou dans tout autre rapport.

Pour plus d'informations sur ParkPlan, veuillez contacter le Dr Marc Hockings à : [m.hockings@uq.edu.au](mailto:m.hockings@uq.edu.au)

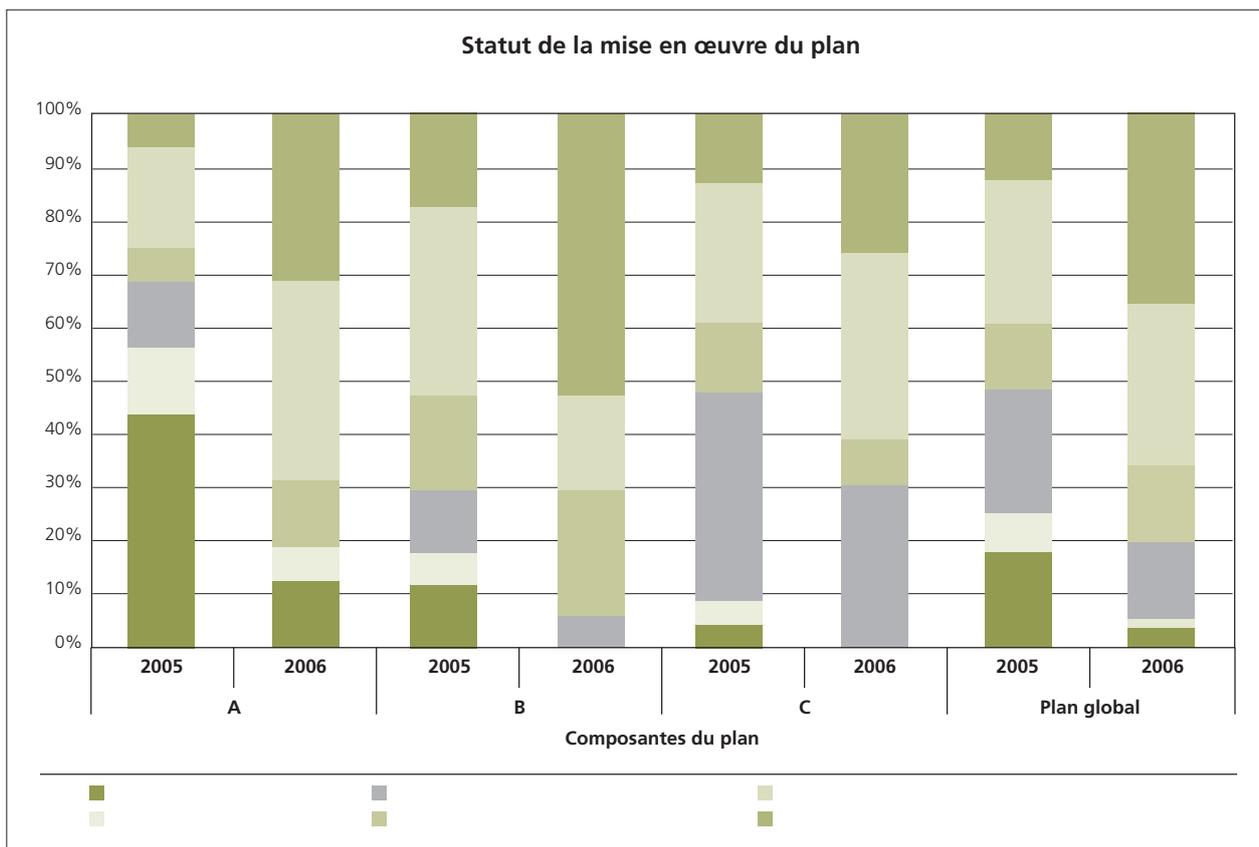


Figure 3.3: Exemple de formats de graphique et de tableau pour la fiche de travail 8

## Outil 10 : Indicateurs d'extrants du travail/du site

Cet outil évalue les indicateurs de l'atteinte des cibles du programme de travail annuel et des autres indicateurs d'extrants pour le site.

Les indicateurs d'extrants sont des mesures de « productivité » qui peuvent compléter l'information sur l'atteinte des résultats et la réalisation du plan de gestion.

Les mesures d'extrants du travail s'expriment d'habitude en chiffres (tels le nombre de patrouilles de maintien des lois, de kilomètres de chemins pédestres entretenus, ou de réunions communautaires organisées) et elles peuvent être évaluées en comparant régulièrement ces mesures.

Même les statistiques qui ne sont pas directement liées aux programmes de travail peuvent parfois donner des informations très utiles. Par exemple, le nombre de visiteurs ne s'exprime normalement pas comme une mesure d'un extrant du travail, en ceci qu'on espère un certain nombre de visiteurs ou qu'il est le fruit d'une action de gestion directe; mais le suivi du nombre de visiteurs donnera une indication des demandes qui s'exercent sur la gestion. Des mesures de l'utilisation locale peuvent aider à évaluer les coûts et bénéfices du site pour la communauté. Donc, la mise au point d'un ensemble d'indicateurs d'extrants du travail peut faire partie de la création d'un système efficace d'information sur la gestion d'un site.

### Exemples d'indicateurs potentiels

*Les produits et services résultant de la gestion d'un site du patrimoine mondial peuvent se mesurer au moyen de plusieurs indicateurs, y compris :*

- *Nombre d'utilisateurs : par ex. le nombre de visiteurs, de personnes qui utilisent un service, ou de demandes de renseignements satisfaites*
- *Volume d'extrant du travail : par ex. nombre de réunions ayant rassemblé des communautés locales, de patrouilles entreprises, étendue d'une aire couverte par un programme de recherche, nombre de poursuites judiciaires lancées*
- *Extrants physiques : par ex. longueur de frontière délimitée et marquée, nombre de brochures produites ou diffusées, et nombre et valeur des projets de développement terminés.*

L'évaluation des extrants d'un programme de travail planifié requiert que les extrants aient été définis et, dans certains cas, que des cibles (qualitatives ou quantitatives) aient été fixées. L'évaluation peut alors se faire en mesurant :

- Le travail réellement entrepris par rapport au travail planifié, par ex. le nombre de patrouilles effectuées par rapport au plan de travail, ou la mesure dans laquelle le programme des travaux majeurs prévus a été accompli



© M Edwards

*Le simple fait d'accéder à certains sites tels que la Réserve de Biosphère du Rio Platano au Honduras, constitue un défi majeur pour la gestion.*

- Les dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues.

L'évaluation du travail entrepris et des dépenses est une preuve de responsabilité financière devant les autorités de gestion, les bailleurs de fonds et autres. Les informations financières peuvent s'ajouter sur la fiche de travail si elles sont disponibles. Il est important d'intégrer cette activité dans la planification et le cycle de gestion, pas seulement pour soumettre un rapport sur ce qui s'est passé, mais aussi pour améliorer la planification et la gestion à venir.

### Remplir la fiche de travail 10

La fiche de travail 10 permet, sous un format simple, de mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte des extrants. Il faudrait décider d'avance les extrants à suivre, par exemple lors d'un atelier de gestionnaires, de préférence au moment où l'on développe le plan de gestion ou le programme de travail annuel. Les extrants devraient :

- être des activités importantes pour atteindre les objectifs généraux du site
- refléter la nature et l'utilisation du site
- faire partie des exigences concernant les rapports annuels.

L'encadré ci-dessous donne un exemple d'indicateur d'extrant du travail :

### Exemple d'indicateur et d'évaluation d'extrant

- **Indicateur :** Nombre de patrouilles effectuées pour l'application la loi
- **Cible d'extrant du travail :** 100 patrouilles par an, avec au moins une couverture de toutes les aires périphériques du site du patrimoine mondial tous les mois
- **Performance :** 95 patrouilles effectuées, couverture de toutes les aires périphériques assurée tous les mois à l'exception de la région située à l'extrême nord du site du patrimoine mondial où les patrouilles n'ont eu lieu que tous les deux mois
- **Performance/niveau de l'année précédente :** 80 patrouilles effectuées, avec une couverture de toutes les aires périphériques assurée tous les trois mois.

La fiche de travail doit être remplie comme suit :

1. Un certain nombre d'indicateurs sont identifiés et listés (colonne 1). Ce seront généralement des extraits spécifiques et mesurables mentionnés dans les plans de travail agréés (par ex. nombre de patrouilles, kilomètres de limites marqués, etc.).
2. Une cible agréée pour chaque indicateur est indiquée à la colonne 2. Ici aussi, elles se trouveront dans les programmes de travail ou assimilés (par ex. 25 km de pistes rénovés au cours de l'année suivante).
3. L'extrait réel est indiqué à la colonne 3. Pour reprendre l'exemple précédent, peut-être seulement 20 km de pistes ont été rénovés.
4. Quand c'est possible, la performance est comparée à celle des années précédentes (colonne 4). Cela ne sera pas possible pour tous les indicateurs si l'extrait est nouveau (par ex. si l'indicateur mesure les extraits d'un nouveau projet de reforestation), mais il faudrait remplir ces cases chaque fois qu'une comparaison intéressante est possible.
5. Commentaires et explications seront inscrits à la colonne 5.
6. A la fin de la fiche de travail, il y a de la place pour discuter les lacunes et les défis identifiés dans l'évaluation, et les changements survenus depuis la dernière évaluation, l'analyse et les conclusions.

#### Fiche de travail 10 : Evaluation des extraits

Indicateur	Cible d'extrait du travail	Performance	Performance/ niveau de l'année précédente	Commentaires/ explications	Sources d'information
<i>Donnez la liste des indicateurs (ils s'expriment souvent de façon numérique et peuvent inclure le nombre d'utilisateurs, le volume d'un extrait du travail et des extraits physiques)</i>	<i>Identifiez une cible mesurable pour chaque indicateur</i>	<i>Listez la performance actuelle pour qu'elle puisse être comparée à la cible</i>	<i>Listez (quand ils existent) les extraits de l'année précédente relatifs à l'indicateur</i>		
<b>Analyse et conclusions</b>					
<b>Comparaison avec la dernière évaluation</b>					
<b>Lacunes et défis</b>					
<b>Opportunités, recommandations et actions de suivi</b>					

## Outil 11 : Evaluer les résultats de la gestion : conservation des valeurs et atteinte des objectifs

Cet outil est conçu pour aider à répondre à la question la plus importante de toutes : le site du patrimoine mondial protège-t-il ses valeurs et atteint-il ses objectifs ?

Ceci est l'évaluation la plus difficile parce qu'elle émet des jugements sur les tendances à long terme de la conservation du site. Les outils 9 et 10 nous disent si les différentes actions de gestion inscrites dans le plan de gestion, le plan de travail ou un plan similaire ont été faites. Mais ces extraits, si importants soient-ils pour voir comment fonctionne la gestion, ne nous donnent cependant pas toutes les informations nécessaires pour juger si le site atteint ses buts à long terme : les résultats de la gestion. Même un site du patrimoine mondial bien géré – un site où tous les extraits sont produits – peut parfois continuer à perdre de sa biodiversité ou de ses valeurs culturelles.

Il est donc important, lorsqu'on évalue l'atteinte des objectifs et le maintien des valeurs, de s'intéresser aux résultats plutôt qu'à la seule production des extraits. Nous devons être capables de distinguer entre les deux. Les extraits font référence à l'atteinte des cibles quotidiennes de la gestion (qu'avons-nous fait et quels biens ou services ont été produits ?) alors que les résultats concernent le fait d'avoir, ou non, réussi à préserver les principales valeurs du site (qu'avons-nous atteint ?).

Par exemple, un résultat peut être d'avoir maintenu les tigres dans un site du patrimoine mondial alors que l'extrait qui lui est associé (que fait le personnel du parc pour essayer d'atteindre le résultat ?) peut être le fait de mener des patrouilles anti-braconnage. Mais mener des patrouilles n'est pas la même chose que de sauver le tigre, qui pourrait être tué par des braconniers qui ont appris comment éviter les patrouilles des gardes (ou encore, les tigres pourraient être touchés par un événement sans aucun rapport, comme une maladie). Atteindre les extraits n'équivaut donc pas à un résultat atteint qui, lui, doit être mesuré en comptant le nombre de tigres qui restent. De même, le résultat attendu pour un parc national peut être d'offrir aux visiteurs des expériences écotouristiques de grande qualité, et un extrait dans ce domaine pourrait être de proposer chaque jour des safaris guidés par des gardes pour observer la faune sauvage. Pour mesurer le résultat, nous avons besoin de suivre la qualité de l'expérience, par exemple en menant une enquête auprès des visiteurs et pas seulement en rapportant le nombre de visiteurs qui ont eu recours aux services des guides (si les visiteurs font une promenade guidée et ne sont pas satisfaits, cela ne contribue pas à « une expérience écotouristique de grande qualité »).

Le suivi et l'évaluation des résultats sont la partie la plus exigeante et souvent la plus coûteuse de la gestion. C'est pourquoi ils doivent être planifiés avec soin pour éviter toute dépense inutile de temps et d'argent. L'évaluation des résultats demande un **programme de suivi**. Celui-ci devrait être permanent, et une fois établi, il pourra fournir les infor-

mations requises pour entreprendre une évaluation des résultats. L'outil 11 comprend donc deux fiches de travail. La fiche 11a sert à mettre au point un programme de suivi des résultats ou à rendre compte des systèmes de suivi actuels et à garantir que ceux-ci correspondent parfaitement à l'évaluation des résultats. Le point focal de cette fiche de travail porte sur la mesure de l'intégrité écologique, mais les principes qu'elle décrit pourraient aussi s'appliquer aux valeurs culturelles et autres. Elle sert alors à faire l'évaluation des résultats sur la fiche de travail 11b.

### Fiche de travail 11a

Le suivi des résultats se focalise surtout sur le fait de savoir si les valeurs du site sont préservées. L'outil 1 (fiches 1a et 1b) donne la liste des valeurs et des objectifs qui leur sont associés. Cependant, les valeurs identifiées pour les sites lors de leur désignation au patrimoine mondial, dans les plans de gestion et les documents similaires sont souvent décrites en termes généraux, qui reprennent de nombreux aspects différents qu'on ne peut pas tous mesurer facilement. Dans ces cas-là, il faut procéder à une mesure quantitative ou qualitative approximative de ce qui a été atteint pour refléter l'esprit général de la valeur ; c'est ce que l'on appelle d'habitude les **indicateurs** et qui est expliqué en détail dans l'encadré qui suit.

#### Que sont les indicateurs ?

*Un indicateur est quelque chose qui peut être mesuré régulièrement pour nous indiquer la performance d'un site du patrimoine mondial. Comme le nom l'indique, un indicateur ne doit pas seulement donner une information sur son propre statut, mais aussi dessiner une image plus générale de la bonne santé de la communauté. Par exemple, une espèce qui dépend de plusieurs habitats au cours de son cycle vital est susceptible d'être un bon indicateur puisque, si sa population se maintient, cela signifie que les habitats qui lui sont associés fonctionnent encore sur le plan écologique. La sélection des indicateurs exige une compétence certaine et, dans une certaine mesure, on peut dire que c'est un art. Cependant les indicateurs ne nous disent qu'une partie de l'histoire et devraient être utilisés en conjonction avec une évaluation qualitative plus générale du statut du site et de ses valeurs.*

Une évaluation des résultats devrait s'appuyer sur les données de suivi existantes. Si certains sites du patrimoine mondial récoltent déjà des données sur certaines ou toutes leurs valeurs, beaucoup ne le font pas. Le développement ou l'affinement d'un système de suivi des résultats devrait être un des buts de tous les sites du patrimoine mondial – mais cela prend du temps et des ressources. L'outil 11a décrit les étapes à franchir pour développer ou affiner un tel système. Il devrait servir à fournir les indicateurs et les informations de suivi nécessaires pour remplir la fiche de travail 11b de la façon la plus complète possible. Le point focal, dans ce cas-ci, est l'intégrité écologique (voir l'encadré ci-dessous) parce que c'est un des domaines les plus complexes à suivre et aussi parce que tous les sites du patrimoine mondial (et

toutes les aires protégées) devraient se soucier de préserver leur intégrité écologique, quels que soient leurs objectifs plus détaillés. Il faut pourtant remarquer que des approches similaires peuvent être utilisées pour d'autres résultats de la gestion.

#### **Pourquoi mesurer l'intégrité écologique ?**

*L'intégrité écologique consiste à voir si l'état des caractéristiques du développement de l'écosystème, compte tenu de sa situation géographique - avec toute sa gamme d'espèces locales et de processus associés - est viable et donc susceptible de persister.*

*La plupart des sites naturels du patrimoine mondial pratiquent quelque suivi biologique. Ces données peuvent contribuer à un système de suivi plus complet, mais elles donnent souvent une image incomplète de l'intégrité écologique parce que, par exemple, elles se focalisent sur des espèces particulières ou sur des caractéristiques écologiques telles que les chutes de pluies ou le débit des cours d'eau. Les grands mammifères font souvent l'objet d'un suivi, mais ils s'adaptent parfois mieux aux circonstances changeantes que de nombreux invertébrés ou les plantes ; les éléphants peuvent vivre dans des forêts dégradées qui ont perdu une bonne part de leur biodiversité, ce qui fait que le suivi des éléphants n'indique pas toujours ce qu'il en est des espèces plus vulnérables. De même, s'il est indiscutablement utile de récolter des données sur le climat, ce suivi régulier est souvent réalisé sans tenir compte de*

*la façon dont il est lié à l'état de valeurs spécifiques ou aux objectifs généraux de la gestion.*

*Même les sites qui bénéficient d'un système de suivi détaillé peuvent vouloir utiliser cette méthodologie pour s'assurer que les ressources destinées au suivi sont utilisées de façon efficace et pour obtenir une image exacte de l'intégrité écologique du site.*

Dans le développement d'un système de suivi, tout l'art consiste à sélectionner quelques indicateurs qui concentrent le maximum d'informations au sujet des valeurs – comme différents aspects de la biodiversité et du fonctionnement d'un écosystème – sans coûter trop de temps ou d'argent à celui qui les contrôle. Dans le contexte du suivi de la biodiversité, les indicateurs doivent donner des informations sur la biodiversité (par ex. espèces, richesse génétique, dynamique de la population, et structure trophique) et sur le fonctionnement de l'écosystème (par ex. succession, distribution des classes d'âge, productivité et décomposition de la végétation). Lorsque le temps ou l'argent sont comptés, il faut donner la priorité aux valeurs qui sont les plus importantes pour le site.

**La figure ci-dessous suggère un processus par étapes pour évaluer les résultats de la gestion. Chaque étape est expliquée en détail dans le texte qui suit. Même si les étapes sont données à la suite l'une de l'autre, certaines peuvent être simultanées.**

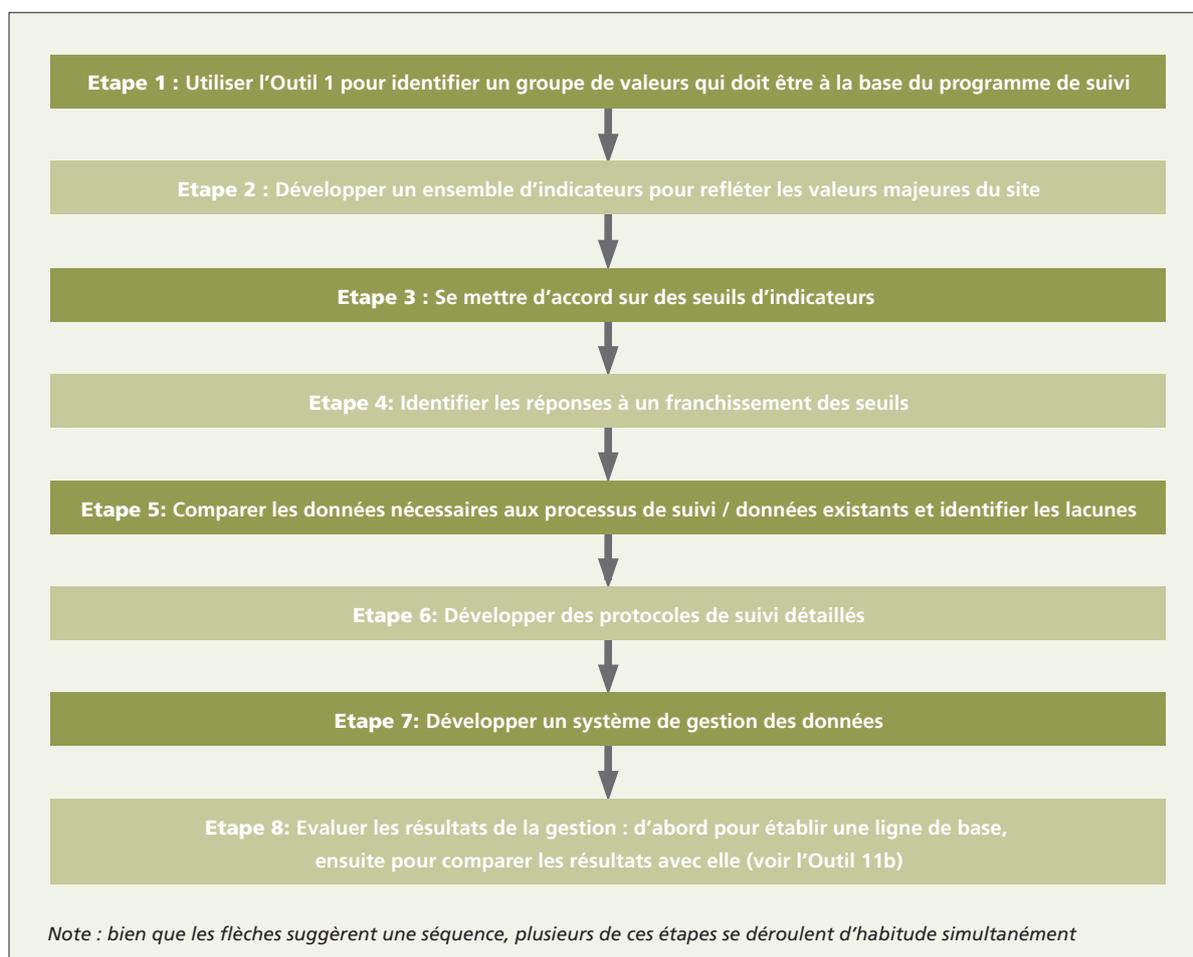


Figure 3.4 : Un processus par étape pour évaluer les résultats de la gestion

**Remplir la fiche de travail 11a : Suivi des résultats de la gestion**

Les sept premières étapes de la figure ci-dessus sont discutées en détail plus bas en référence à la fiche de travail 11a qui donne, pour enregistrer l'information, un modèle développé dans le plan de suivi, ce qui constitue la base de l'évaluation des résultats dans l'Outil 11b.

**Etape 1 :** *Utilisez l'Outil 1 pour identifier un groupe de valeurs qui va constituer la base de votre plan de suivi*  
L'outil 1 aide les sites du patrimoine mondial à identifier les valeurs majeures du site (fiche de travail 1a) qui, dès lors, constituent des cibles focales pour la gestion via une série d'objectifs de gestion (fiche de travail 1b). La nécessité de préserver ou d'améliorer l'intégrité des valeurs est à la base du développement et du suivi d'une série d'indicateurs.

**Etape 2 :** *Développez un ensemble d'indicateurs pour refléter les valeurs majeures du site*

Il faut choisir des indicateurs pour chaque valeur majeure, en pensant aux objectifs existants. Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs et devraient idéalement posséder, ou au moins examiner, les caractéristiques suivantes :

- Avoir une relation claire, prévisible et vérifiable avec l'intégrité de la valeur évaluée
- Etre sensibles aux changements du résultat particulier qui est mesuré
- Refléter les changements à long terme plutôt qu'à court terme ou les fluctuations localisées
- Refléter les changements qui auront des implications directes pour la gestion (y compris les changements biophysiques, sociaux, culturels, économiques et politiques)
- Refléter les changements de nature spatiale et temporelle qui intéressent la gestion
- Etre rentables en termes de récolte, d'analyse et d'interprétation des données
- Etre simples à mesurer et à interpréter
- Etre faciles à comprendre par des non-spécialistes
- Pouvoir être collectés, analysés et rapportés dans des délais raisonnables
- Evaluer les impacts des pressions connues et déceler les nouvelles.

Le tableau ci-dessous donne quelques **exemples d'indicateurs** qui pourraient être utiles pour les sites qui veulent mesurer les valeurs écologiques.

Ce que mesure l'indicateur	Questions posées	Indicateurs possibles
Taille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le site du patrimoine mondial est-il assez grand et intact pour assurer à long terme la sécurité de toutes les espèces?</li> <li>• Les populations des espèces et leurs habitats sont-ils assez grands pour se maintenir ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les populations d'espèces qui dépendent de grands espaces comme les carnivores/ herbivores supérieurs</li> <li>• Les populations d'espèces qui ne peuvent pas survivre en dehors du site du patrimoine mondial</li> </ul>
Fonctionnement de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ensemble de l'écosystème fonctionne-t-il de façon durable ?</li> <li>• Les réseaux alimentaires fonctionnent-ils bien ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les micro-habitats spécifiques (par ex. bois mort, absence/présence de blanchiment des coraux, mosaïque de savanes)</li> <li>• Les sources de nourriture particulières (par ex. population de krill, invertébrés, arbres fruitiers)</li> </ul>
Renouvellement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les espèces qui vivent longtemps renouvellent-elles leur population ?</li> <li>• Les schémas de perturbations naturelles sont-ils suivis ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence de jeunes dans les populations d'espèces qui vivent longtemps (par ex. des arbres ou des coraux)</li> <li>• Présence de facteurs de perturbations naturelles et structure d'âges complète (par ex. régimes de feux naturels, vieux arbres, schémas d'inondations naturelles des cours d'eau)</li> </ul>
Caractère unique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les espèces rares/ endémiques sont-elles préservées ?</li> <li>• Les espèces de valeur culturelle spéciale sont-elles préservées ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Populations d'espèces rares et endémiques</li> <li>• Populations d'espèces d'intérêt particulier pour les visiteurs du site du patrimoine mondial</li> </ul>
Diversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La diversité générale est-elle préservée ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Echantillonnage répété de façon aléatoire de groupes particuliers de plantes ou d'invertébrés</li> <li>• Populations d'espèces migratrices</li> </ul>
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le site du patrimoine mondial se dégrade-t-il ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures répétées de menaces écologiques spécifiques identifiées</li> </ul>

La première liste d'indicateurs sera souvent trop longue, aussi bien en termes de budget que de capacités disponibles pour tout ce suivi, et il faudra donc choisir un ensemble plus restreint. Ce processus prend du temps : il pourrait impliquer des ateliers pour discuter les différentes options et devrait, si c'est possible, inclure l'avis d'un expert pour s'assurer que c'est bien le meilleur ensemble d'indicateurs qui est choisi.

La fiche de travail 11a doit être remplie pour chaque indicateur (c.-à-d. une fiche par indicateur). Il faut indiquer le nom de l'indicateur, son lien avec les **valeurs et les objectifs de la gestion du site** et **ce qui a justifié sa sélection**, en haut de la fiche.

### Étape 3 : Convenez de seuils pour l'indicateur

Il est crucial que les indicateurs puissent réellement mesurer les changements. Les efforts de conservation doivent viser à maintenir les valeurs du site dans un ordre de variation acceptable pour pouvoir préserver leur statut à long terme. Un ordre de variation acceptable se définit par des seuils qui, s'ils sont franchis, suggèrent qu'il est probable qu'il y aura un problème à long terme. Une fois que ces seuils sont dépassés, vous devez vous attendre à voir le système écologique commencer à se dégrader ou à changer, son rétablissement est peu probable si les facteurs adverses continuent à agir, et donc il faudra que la gestion intervienne. Par exemple, si les feux sont importants pour l'intégrité écologique d'une savane et que, dans des conditions naturelles, ils se produisent tous les 8 à 12 ans, s'ils reviennent significativement plus ou moins souvent, la savane va se dégrader. Il faut donc définir pour chaque indicateur des seuils qui décrivent les niveaux au-dessus et en-dessous desquels une intervention urgente de la gestion est nécessaire.

Dans de nombreuses situations, il sera difficile d'identifier les seuils, et dans certains cas, ce ne sera guère mieux qu'une supposition éclairée ; il peut donc être nécessaire d'introduire un « score du niveau de confiance » pour chaque seuil. Ainsi, lorsque les seuils sont des décisions scientifiques étayées par un suivi et des évaluations de longue durée, on peut leur accorder un niveau de confiance élevé. D'autres seuils peuvent n'avoir qu'un niveau de confiance moyen s'ils sont fondés sur un jugement raisonnable et une longue expérience mais qu'ils ne sont pas étayés par la science, la recherche ou une évaluation. Les seuils qui n'ont qu'un faible niveau de confiance concernent probablement des aires qui ne bénéficient ni de recherche, ni de suivi, ni d'évaluation et où les seuils ne sont guère plus que des « suppositions éclairées ». Chaque fois que c'est possible, les futurs plans de recherche devront inclure des projets qui aideront à améliorer le niveau de confiance des seuils.

Les seuils des indicateurs doivent être indiqués à la colonne 1 de la fiche de travail 11a et leur niveau de confiance à la colonne 2.

### Étape 4 : Identifiez les réponses à un dépassement éventuel des seuils

Il est aussi important d'identifier les interventions de la gestion qui seront nécessaires si un seuil est susceptible d'être

franchi. Elles peuvent être incluses dans le plan de suivi pour permettre d'apporter une réponse rapide si le suivi identifie de graves problèmes. Par exemple, si le contrôle d'une plante invasive particulière est un indicateur et que les mesures montrent que cette espèce se disperse rapidement, il faudrait qu'il y ait un plan de sauvegarde pour réduire le taux de l'espèce (par ex. emploi de travailleurs ou de bénévoles pour arracher cette espèce à la main).

Les réponses de la gestion seront rapportées à la colonne 3 de la fiche 11a.

### Étape 5 : Comparez les données nécessaires avec les données/processus de suivi existants et identifiez les lacunes

Il y a de nombreuses façons de récolter des informations pour les indicateurs, y compris des mesures directes réalisées par le personnel des parcs, des partenariats avec des scientifiques externes, des communautés locales et des bénévoles, ou encore des investissements dans la récolte de données de base, comme les Rapid Ecological Assessments (évaluations écologiques rapides). A la fin, ces diverses méthodes et les priorités en matière de suivi doivent être intégrées dans un plan de suivi basé sur le site.

Les activités de suivi actuelles et toute activité supplémentaire nécessaire pour mesurer les nouveaux indicateurs doivent être intégrées à la colonne 4 de la fiche de travail 11a.

Il est souvent possible de mesurer plus d'un indicateur par une seule activité de suivi (par exemple, le suivi de la bonne santé d'un récif de corail implique de définir des transects linéaires et des données pour plusieurs indicateurs [par ex. coraux et poissons] qui peuvent être récoltées le long du même transect). Donc, une fois que les fiches de travail ont été remplies individuellement pour chaque indicateur, il faudra les étudier attentivement toutes ensemble pour voir comment il est possible de développer un plan de suivi cohérent qui implique le moins de frais et d'effort. Le plan de suivi général devrait être revu et approuvé par les parties prenantes clés.

### Étape 6 : Développez des protocoles de suivi détaillés

Le plan décrit dans la fiche de travail donne un aperçu général du programme de suivi. Il faut alors développer des **protocoles de suivi** détaillés pour en garantir la qualité et la crédibilité, de sorte que le suivi se fasse de façon continue, que les données se prêtent à des analyses comparatives, et que tous les changements détectés soient réels et pas dus à des différences d'échantillonnage, par exemple si le personnel change. Les protocoles de suivi doivent être revus et testés, et il faut y intégrer des dispositions pour la révision et l'analyse. D'autres sources d'informations sur la mise au point des protocoles de suivi sont incluses dans l'encadré ci-dessous, mais idéalement, les protocoles doivent inclure :

#### Informations sur le contexte

- **Objectifs** : Pourquoi le suivi est réalisé. Ceci doit être relié à l'indicateur suivi et aux seuils utilisés.
- **Bibliographie** : une liste du matériel intéressant (par ex. articles de journaux et rapports) et des informations sur

les activités antérieures (y compris les contraintes sur les activités de suivi).

#### Conception du protocole

- **Méthode** : La ou les méthodes utilisées (par ex. échantillonnage, interviews, observations, techniques de transects linéaires, pièges ou méthodologie de recensement par bandes)
- **Procédures** : Des procédures standardisées pour la récolte des données, comprenant la zone où s'applique le suivi, les besoins en matière de personnel (par ex. nombre, formation nécessaire, temps accordé), le besoin d'équipement (véhicules, jumelles, SIG, pièges) et les procédures de sécurité
- **Fréquence de la récolte des données** : c.-à-d. tous les mois, trimestres, ans, etc.
- **Récolte des données** : Il faut mesurer les indicateurs (par ex. espèces, nombre d'observations, fréquence des feux, revenus moyens des communautés locales)
- **Analyse des données** : Conseils concernant l'analyse et la comparaison des données (par ex. utilisation de graphiques, logiciels d'analyse, comparaisons, etc.)
- **Gestion des données** : Les rapports doivent inclure les résultats du suivi (ensembles de données) et l'historique du développement du suivi et de sa révision (voir étape 7).

#### Adaptation du protocole

- **Réexamen** : Comme pour toutes les activités de gestion entreprises dans un site du patrimoine mondial, les activités de suivi doivent être réexaminées régulièrement pour s'assurer que, non seulement ce sont les éléments corrects qui sont suivis, mais aussi que ce suivi se fait de la façon la plus efficace possible (et que les ressources ne sont pas gaspillées dans le suivi de choses inutiles).
- **Révision** : Bien que les protocoles visent à garantir la standardisation du suivi (pour les raisons discutées plus haut), ils doivent aussi être révisés et adaptés si le processus de réexamen en montre le besoin. La révision peut s'avérer nécessaire en raison de changements de technologie, de lacunes dans le besoin de données, de changements budgétaires, et de conditions modifiées sur le terrain, y compris de nouvelles pressions, etc.

#### Informations supplémentaires sur les protocoles de suivi

Lignes directrices pour les protocoles de suivi à long terme, imprimées dans le *Wildlife Society Bulletin* 2003, 31(4), pp1000-1003. Voir : [www.science.nature.nps.gov/im/monitor/protocols/ProtocolGuidelines.pdf](http://www.science.nature.nps.gov/im/monitor/protocols/ProtocolGuidelines.pdf)  
 Environment Canada's Ecological Monitoring and Assessment Network protocols on Biodiversity Monitoring; Ecosystem Monitoring and Community-based Monitoring. Voir : [www.eman-rese.ca/eman/](http://www.eman-rese.ca/eman/)  
 US National Parks Service Inventory and Monitoring Program. Voir : [www.science.nature.nps.gov/im/monitor/index.htm](http://www.science.nature.nps.gov/im/monitor/index.htm)

Les ressources disponibles pour le suivi pourraient bien agir comme un test-vérité pour le processus de sélection des indicateurs et les besoins de suivi, étant donné que la plupart des sites n'ont que très peu de budget disponible pour le suivi. Pourtant, la mise au point d'un plan de suivi méthodique peut servir à révéler des lacunes dans le suivi (par ex. de nouvelles activités de suivi qui seront nécessaires, mais pour lesquelles il n'y a pas de budget) et comme base pour une récolte de fonds ou pour allouer le budget disponible.

Un résumé des protocoles de suivi, de la fréquence des réexamens du suivi, du calendrier, des personnes responsables et des frais/financements, peut être indiqué dans les quatre dernières colonnes de la fiche de travail 11a.

#### Étape 7 : Développer un système de gestion des données

Un plan de suivi écrit de façon concise, comme le souligne l'Outil 11a, constituera une bonne base pour gérer le suivi du site, et il sera une ressource inestimable si le personnel change. Un tel plan doit être complété par un système efficace de gestion des données pour enregistrer les résultats du suivi. Les données doivent être stockées soigneusement sous une forme qui est facilement accessible pour analyse et interprétation. Il est donc essentiel de mettre au point un bon système de gestion des données – de préférence électronique, mais un système manuel soigneusement appliqué peut être aussi efficace. Les programmes de suivi ne sont pas souvent utiles parce que les données ne sont pas stockées ou qu'elles sont conservées sous une forme qui rend leur utilisation postérieure difficile.

Suivi des résultats rapportés par les conservateurs du Forêt impénétrable de Bwindi, en Ouganda.

© Marc Hockings

### Fiche de travail 11a: Suivi des résultats de la gestion

Indicateur : .....

Valeurs majeures du site/Objectifs évalués par l'indicateur : .....

Justification de la sélection : .....

Seuils des indicateurs	Niveau de confiance du seuil	Réponses de la gestion	Activité/méthodes de suivi	Fréquence	Calendrier	Personne responsable	Coût et source de financement
<i>Niveau au-delà duquel une action de gestion est requise en urgence (d'habitude une limite basse et une haute)</i>	<i>L'exactitude probable du seuil (grande moyenne faible)</i>	<i>Examinez ici les réponses de la gestion si les seuils d'indicateurs sont dépassés</i>	<i>Résumez comment l'information sera récoltée (enquête, utilisation de l'équipement de suivi, etc.) et si le suivi se fait déjà (actuel) ou s'il est nouveau (besoin d'être développé)</i>	<i>A quelle fréquence le suivi aura-t-il lieu?</i>	<i>Quand?</i>	<i>Qui le fera?</i>	<i>Indiquez le coût probable et dites si l'argent est actuellement disponible</i>
			Actuel :				
			Nouveau :				
			Actuel :				
			Nouveau :				

### Fiche de travail 11b : Evaluer les résultats de la gestion

Une fois que vous avez mis au point ou enregistré votre plan de suivi en utilisant le graphique suggéré dans l'outil 11a, l'outil 11b peut servir pour évaluer l'efficacité d'un site en ce qui concerne l'atteinte de ses objectifs de gestion et la conservation de ses valeurs majeures.

#### Remplir la fiche de travail 11b : Evaluer les résultats de la gestion

1. On remplit une fiche différente pour chaque valeur (telle qu'elle est indiquée dans la fiche de travail 1a).
2. Donnez la liste de chaque indicateur évalué pour cette valeur dans la colonne 1 (elles peuvent être recopiées de la fiche de travail 11a).
3. Les seuils qui ont été mis au point dans l'Outil 11a sont donnés à la colonne 2.
4. L'étape suivante consiste à analyser le statut et les tendances de tous les indicateurs et d'évaluer leur performance par rapport aux seuils reconnus. Dans de nombreux cas, le statut sera mesuré en termes numériques (par ex. le nombre d'oiseaux migrateurs rapportés, la superficie de prairie restant intacte, le nombre de postes créés pour les populations locales par le site du patrimoine mondial), encore que, dans certains cas, une

mesure plus qualitative sera nécessaire (le sentiment de fierté des parties prenantes vis-à-vis du site, ou les impressions des visiteurs). Pour les tendances, indiquez si le statut de l'indicateur est stable, meilleur ou moins bon avec le temps. Les détails dépendront de la sophistication du système de suivi : il y aura parfois des données évidentes, mais dans d'autres cas, les indicateurs seront jugés par des experts ou par un accord entre parties prenantes. Il faudrait ajouter un résumé narratif de l'analyse à la colonne 3 de la fiche de travail 11b.

5. La colonne 4 exprime le statut et la tendance des indicateurs dans un graphique qui donne un résumé facile à comprendre de la santé d'un indicateur (le format de ces graphiques est suggéré à la figure ci-dessous). Le système de notation suggère deux types d'informations : les cases colorées résumant le statut de l'indicateur et la flèche résume la tendance (c.-à-d. si la condition s'améliore ou empire). On suggère trois niveaux d'évaluation du statut : (1) « préoccupation significative » si l'indicateur indique que de sérieux problèmes se développent ; (2) « prudence » quand des raisons de s'inquiéter apparaissent, et (3) « bon » lorsque tout semble aller bien. On propose aussi trois niveaux d'évaluation des tendances : ici, ce sont les flèches qui servent à indiquer si la condition d'un indicateur (1) s'améliore, (2) reste stable ou (3) se détériore.

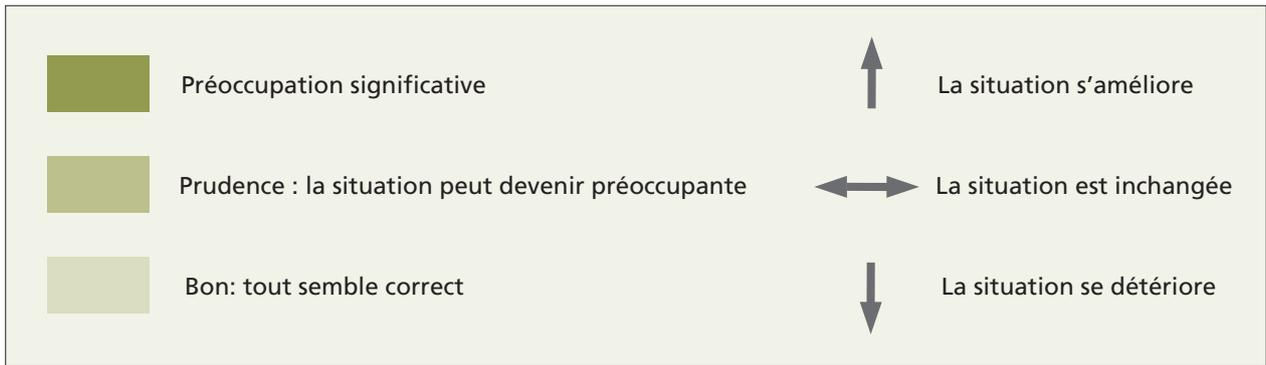


Figure 3.5: Graphiques pour résumer l'évaluation des résultats

Les décisions concernant le statut et les tendances devraient se fonder sur des données quantitatives ou, au moins, sur des données qualitatives aussi bien argumentées que possible. Idéalement, les jugements devraient être posés collectivement par un groupe de parties prenantes.

7. Pour chaque indicateur, toute recommandation ou les actions de suivi émergeant de l'évaluation doivent être notées à la colonne 6. La mise en œuvre de ces actions peut alors être suivie avant l'évaluation suivante.

6. On peut alors faire la comparaison avec toutes les évaluations antérieures. Celle-ci peut être indiquée à la colonne 5 de la fiche de travail 11b, de façon narrative ou en utilisant les graphiques suggérés dans la figure ci-dessus. Il faudrait aussi noter ici les détails (c.-à-d. la date de toute évaluation précédente).

Fiche de travail 11b : Evaluation des résultats de la gestion					
Valeur(s) majeure(s) du site : .....					
Indicateur	Seuil	Statut de l'indicateur en relation avec le seuil	Notation	Comparaison avec la dernière évaluation	Interventions de la gestion : degré d'urgence et détails des actions
Ceux-ci doivent avoir été inscrits dans la fiche de travail 11a	Ceux-ci doivent avoir été mis au point dans la fiche de travail 11a	En utilisant les données du suivi récoltées pour chaque indicateur, évaluez le statut et la tendance de l'indicateur dans ce champ de texte. Le statut est-il significativement préoccupant, devient-il inquiétant ou est-il bon ? La condition est-elle meilleure, inchangée ou pire ?	Résumez le statut et la tendance de l'indicateur en utilisant le graphique	Comment cela se compare-t-il avec les évaluations précédentes	Identifiez toutes les actions spécifiques nécessaires pour répondre aux informations récoltées durant le suivi et à l'évaluation des objectifs

## Outil 12 : Examen des résultats de l'évaluation de l'efficacité de la gestion

Cet outil résume les résultats de l'évaluation et aide à prioriser les actions de gestion en réponse aux révélations de l'évaluation.

Une évaluation relativement approfondie de l'efficacité de la gestion qui utilise les outils inclus dans cette trousse à outils ou un système équivalent devrait révéler une quantité considérable d'informations sur la gestion d'un site du patrimoine mondial. Mais l'évaluation de la gestion n'est qu'une première étape : les évaluations ne valent le temps et l'énergie qu'on y investit que si elles entraînent des changements de la gestion, et c'est pourquoi toute évaluation devrait se conclure par la mise au point d'une stratégie pour en appliquer les résultats.

Comme nous l'avons noté dans le Tableau 2.1, l'évaluation de l'efficacité de la gestion sera souvent liée à des demandes spécifiques de la gestion ou à des projets en cours, comme des révisions des plans de travail ou des budgets annuels, ou elle sera réalisée pour faciliter la réponse à certaines exigences en matière de rapports. Mais tout en documentant des processus de gestion spécifiques comme ceux-ci, l'évaluation peut aussi indiquer où des activités supplémentaires sont nécessaires, par exemple : développer le suivi dans de nouveaux domaines, examiner les pratiques de travail du personnel, ou mettre au point de meilleurs processus budgétaires. Dans certains cas, ces activités peuvent se mettre en place immédiatement ; dans d'autres, il faudra trouver un financement.

## Remplir la fiche de travail 12

Pour chacun des outils détaillés dans cette trousse à outils, il y a de la place pour noter les opportunités, des recommandations et des actions de suivi qui auraient été identifiées durant l'évaluation. La fiche de travail 12 les résume pour donner une liste concise d'actions de suivi que le processus d'évaluation a identifiées.

1. La fiche de travail divise les différents outils selon les six éléments du cadre d'efficacité de gestion de la CMAP qui forme l'ossature de toute cette trousse à outils. Ils sont indiqués à la colonne 1.
2. Ensuite, tous les outils sont notés à la colonne 2. La fiche de travail 12 devrait être adaptée de façon à refléter les outils utilisés dans l'évaluation spécifique de ce site. En d'autres mots, si les sites utilisent une combinaison d'outils de cette trousse à outils, le suivi déjà existant et des adaptations, alors la fiche de travail 12 devra être adaptée pour le refléter.
3. Pour le résumé de l'outil 11, nous avons laissé de la place pour noter les tendances globales du statut des valeurs clés. Lorsque plus d'un indicateur sert à évaluer le statut d'une valeur, il sera nécessaire d'arriver à une conclusion sur le statut et la tendance généraux obtenus par tous les indicateurs utilisés.
4. Enfin, pour chaque outil, la fiche de travail donne de la place pour les actions de suivi rapportées dans les évaluations (colonne 3). Cet outil peut alors servir à prioriser les activités et à évaluer la mise en œuvre des actions au cours des années suivantes.

### Fiche de travail 12 : Examen des résultats de l'évaluation de l'efficacité de la gestion

Élément	Outil	Actions de suivi
<i>Éléments du cadre de la CMAP</i>	<i>Listez tous les outils utilisés (adaptez si nécessaire à l'évaluation particulière)</i>	<i>Résumez les actions de suivi inscrites à la fin de chaque fiche de travail</i>
Contexte	Outil 1 : Identifier les valeurs du site et les objectifs de la gestion	
	Outil 2 : Identifier les menaces	
	Outil 3 : Relations avec les parties prenantes/partenaires	
	Outil 4 : Examen du contexte national	
Planification	Outil 5 : Evaluation de la planification de la gestion	
	Outil 6 : Evaluation de la conception	
Intrants	Outil 7 : Evaluation des besoins de gestion et des intrants	
Processus	Outil 8 : Evaluation des processus de gestion	
Extrants	Outil 9 : Evaluation de la mise en œuvre du plan de gestion	
	Outil 10 : Indicateurs d'extrants du travail/site	
Résultats	Outil 11 : Evaluation des résultats de la gestion	
	<i>Listez chaque valeur évaluée</i>	<i>Résumez la tendance de chaque valeur selon les indicateurs</i>

# 4

## Etudes de cas



*Tireurs de rickshaw attendant les clients au Parc national de Keoladeo, en Inde.*

© Nigel Dudley

## Introduction

La trousse à outils décrite dans cette publication n'a pas été mise au point par des chercheurs isolés ; elle s'est développée graduellement en collaboration active avec le personnel des organismes responsables des aires protégées pour neuf sites du patrimoine mondial en Afrique, en Asie du Sud et en Amérique Latine, ainsi qu'avec d'autres spécialistes du patrimoine mondial et des aires protégées venus de nombreuses disciplines (c.-à-d. des experts en planification de la conservation, en sciences sociales, etc.). Cette structure a donné au personnel du projet et aux consultants l'occasion de travailler avec des gestionnaires d'aires protégées, des gardes et des universitaires dans un certain nombre de pays, pendant une durée de sept ans au cours desquels les systèmes d'évaluation ont été mis au point et appliqués. Cela a permis au projet d'avoir un retour d'information direct et de savoir si les outils suggérés marchaient ou pas. A de nombreuses reprises, le personnel du parc s'est réuni avec celui du projet pour discuter et modifier les approches. C'est pourquoi cette trousse à outils a connu trois versions antérieures au fur et à mesure que l'on en améliorait les approches.

Le fait de pouvoir examiner plusieurs cycles de suivi et d'évaluation a permis de se forger une expérience sur les aspects pratiques de l'institutionnalisation des évaluations. Il a aussi mis en lumière les différences qui peuvent exister entre les sites naturels du patrimoine mondial, où la grande variété de types d'habitats, de valeurs, de pressions et de ressources signifie qu'il faut adopter des approches différentes.

Les cas d'étude qui suivent résumement comment l'évaluation a été appliquée dans trois des sites testés, avec des exemples d'Asie du Sud (Parc national de Keoladeo, au Rajasthan, en Inde), d'Amérique Latine (Parc national de Sangay, en Equateur) et d'Afrique (Parc national de la Forêt impénétrable de Bwindi, en Ouganda). Chacun d'eux se concentre sur des éléments différents du processus d'évaluation - et du processus du projet Amélioration de notre patrimoine dans son ensemble. Chaque étude de cas commence par une présentation résumée du site du patrimoine mondial ; la partie principale du texte examine alors la gestion du parc, souligne certaines activités spécifiques du projet Amélioration de notre patrimoine sur lesquelles le site se concentre, puis elle passe en revue la mise en œuvre, les résultats et les actions futures. Un certain nombre d'« histoires du terrain » apportent un peu de couleurs locales aux études de cas, et donnent des astuces pour mener les évaluations dans la perspective des sites qui ont pris une part active dans la mise au point de la *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine*.

Les études de cas se sont largement basées sur les rapports faits par les personnes impliquées dans le projet sur divers sites. Leur apport est chaleureusement apprécié.

## Parc national de Keoladeo, Inde

### Profil du parc

Le Parc national de Keoladeo (KNP) se trouve dans le district de Bharatpur, dans l'Etat du Rajasthan. C'est une zone humide d'importance internationale, fameuse aussi bien comme zone d'hivernage pour une faune aquatique paléarctique migratrice que pour sa grande concentration d'oiseaux reproducteurs non migrateurs. C'est la seule zone d'hivernage pour la principale population de Grues de Sibérie (*Grus leucogeranus*), en danger, qui pourrait maintenant disparaître.

Keoladeo couvre une superficie de 29 km<sup>2</sup> et est situé à l'extrême limite ouest du bassin du Gange, là où se trouvait le confluent des rivières Gambhir et Banganga. Des études paléobotaniques ont révélé 26.000 ans de l'histoire de la région, vaste lac d'eau ouverte devenu marécage en passant par quatre phases de sécheresse. A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, la région du parc s'est développée grâce à la modification d'une dépression humide naturelle qui est devenue une réserve de chasse au canard. Cette réserve fut gérée de façon intensive pour accueillir un grand nombre d'oiseaux aquatiques migrateurs. Keoladeo fut déclaré parc national dans les années 1980, et site du patrimoine mondial en 1985 (à l'époque en vertu du critère iv, aujourd'hui, le critère x).

La mosaïque unique d'habitats du KNP qui comprend des zones humides, des forêts, des taillis et des prairies supporte une grande diversité d'espèces végétales et animales. Sa flore compte 375 espèces de plantes à fleurs dont 90 sont des espèces aquatiques. Sa faune comprend plus de 350 espèces d'oiseaux, 27 mammifères, 13 reptiles, 7 amphibiens et 43 poissons. La zone humide abrite la plus grande héronnière et le plus grand rassemblement de grues de la région. Le parc se trouve sur le trajet d'Asie centrale de l'itinéraire Asie-Pacifique d'importance mondiale et il est une étape et une zone d'hivernage pour un nombre incalculable d'oiseaux d'eau migrateurs qui se reproduisent dans la région paléarctique. Les prairies sont un abri important pour le busard des roseaux (*Circus aeruginosus*) et, en hiver, on peut aussi trouver dans le parc l'aigle criard (*Aquila clanga*) et l'aigle impérial (*Aquila heliaca*).

La ville de Bharatpur se trouve à la périphérie du parc. Près de 21 villages et hameaux se trouvent autour du parc, pour une population de quelque 14.500 personnes. L'économie de ces villages est d'abord pastorale et dépend de la vente de lait et de l'agriculture. Le nom Keoladeo vient du temple du Seigneur Shiva, qui est aussi connu sous l'appellation *keval ek dev* ou « le seul Seigneur » ; le temple se trouve dans le parc et il a une importance religieuse significative pour les communautés locales qui viennent régulièrement visiter le site. Keoladeo fait aussi partie du « Triangle d'or » (*Dehli-Agra-Jaipur*) et, pour cette raison, il est très populaire pour les touristes aussi bien locaux qu'étrangers. Cela représente donc d'importants revenus touristiques pour les communautés locales comme pour l'Etat.

## Gestion du parc

Le Parc national de Keoladeo (KNP) est un site de zone humide qui a été créé artificiellement ; l'aire est entièrement entourée de murs derrière lesquels se trouvent directement des champs et des installations humaines, sans zone tampon. Keoladeo a un long passé de gestion intensive après avoir été, au 19<sup>ème</sup> siècle, aménagé en réserve de chasse. L'écosystème unique qui s'est développé fut géré de façon intensive pour offrir un habitat aux oiseaux d'eau migrateurs et aux oiseaux résidents, aquatiques ou non.

L'aire fut d'abord protégée par le *Bharatpur Forest Act* de 1925. En 1956, le Maharaja de l'endroit a transmis la gestion de la réserve au Gouvernement du Rajasthan, mais les maharajas ont conservé leurs droits de chasse jusqu'en 1972. En 1967, l'aire fut déclarée forêt protégée dans le cadre des dispositions du *Rajasthan Forest Act* (1953) et, en 1981, son statut de conservation comme Sanctuaire de faune sauvage fut élevé au niveau de parc national sous le *Wildlife (Protection) Act* (1972). Elle fut déclarée site du patrimoine mondial en 1985.

L'écosystème « fait main » de Keoladeo exige une gestion soutenue et intensive pour conserver ses caractéristiques écologiques. Les pratiques de gestion préservent différents niveaux d'eau dans le parc pour fournir un habitat à une faune aquatique très variée. Les autres activités clés comprennent le contrôle des espèces invasives, comme la jacinthe d'eau (*Eicchornia crassipes*), et des efforts pour contrôler la prolifération du mesquite *Prosopis juliflora*.

Les objectifs de gestion du KNP sont :

- Préserver les phases écologiques successives de l'écosystème pour la diversité de l'avifaune en particulier, et pour toute la biodiversité, en général.
- Offrir une expérience enrichissante de la vie sauvage qui satisfait les visiteurs, grâce à des programmes d'éducation à la conservation et d'interprétation de la faune sauvage.
- Proposer des ensembles de mesures écologiques spécifiques au site pour réduire la dépendance des communautés locales vis-à-vis des ressources de l'aire protégée et pour offrir des options alternatives de subsistance.

## Processus Amélioration de notre patrimoine

Le processus Amélioration de notre patrimoine (EoH) fut coordonné en Asie du Sud par le personnel du *Wildlife Institute of India* (WII). Une première évaluation de l'efficacité de la gestion fut faite à Keoladeo en 2002-2003, facilitée par le WII en étroite collaboration avec les gestionnaires du site (WII, 2003). Le WII a aussi produit une petite vidéo qui décrit le profil du parc et donne des détails sur les évaluations de l'efficacité de la gestion de tous les parcs du Sud asiatique. Ce fut un outil de formation et un moyen très utile de partager les expériences des sites asiatiques avec d'autres sites pilotes du monde entier. Une seconde évaluation de l'efficacité de la gestion fut faite au KNP sous forme d'une série de consultations des parties prenantes organisées entre février et octobre 2007 (WII, 2007).

### Histoires du terrain : réaliser des ateliers de parties prenantes pour compléter l'évaluation

*Au cours du deuxième atelier d'évaluation, l'équipe du WII a mis au point certaines orientations de meilleures pratiques en matière d'ateliers avec les parties prenantes, dans le cadre du processus d'évaluation :*

- *Il faut beaucoup de temps avant l'atelier, pour s'assurer la présence de toutes les parties prenantes. Dans les ateliers d'évaluation finaux de Bharatpur, par exemple, il n'y avait d'abord aucune femme de la communauté locale. Il faut parfois encore un peu plus de temps et d'efforts pour impliquer certaines parties prenantes dans les évaluations. Dans de nombreux scénarios sociaux/culturels, il vaut parfois mieux avoir des ateliers séparés avec les femmes parce que, dans certaines communautés, les femmes ne peuvent pas prendre la parole devant les hommes de leur communauté.*
- *Dans certains cas, il sera important de ne pas inclure toutes les parties prenantes dans le même atelier. Lorsqu'il y a un passé conflictuel (comme à Keoladeo entre la communauté locale et le Département des Forêts), le processus risquerait d'être dominé par des relations tendues.*
- *Dans le contexte indien, et sans doute dans beaucoup d'autres, il est important d'offrir un repas aux communautés locales qui prennent part à un atelier d'évaluation ou à une consultation de parties prenantes. C'est un geste de bonne volonté important étant donné que les communautés consacrent parfois une journée de travail pour être présentes à ces réunions.*
- *Les groupes de parties prenantes ont besoin de temps pour briser la glace, pour faire naître la confiance, etc., pour bien comprendre ce qui se passe et pourquoi. Ils ont besoin aussi d'être sûrs que leurs points de vue seront bien reflétés dans le rapport d'évaluation final. Dans de nombreux cas, cela exigera de traduire la trousse à outils et l'évaluation complète dans la langue locale.*
- *Les facilitateurs doivent être familiarisés avec le processus d'évaluation et avec la Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine (ou une adaptation de la trousse à outils). Il faut un certain nombre de facilitateurs pour réaliser l'exercice avec les différentes parties prenantes.*
- *Les données de base doivent être disponibles, en d'autres mots, les résultats des évaluations précédentes, les rapports de suivi et de recherche, les informations sur le budget, les détails des plans de travail annuels, etc.*
- *Il faut laisser aux membres de l'équipe/facilitateurs le temps de compiler toute l'information réunie au cours de l'évaluation. Il vaut mieux le faire rapidement après l'événement lui-même, lorsqu'il est encore frais dans les mémoires.*

## Mise en œuvre

Une des principales lacunes identifiées dans la première évaluation était liée au besoin de :

- Plus de recherche et d'informations de base sur les questions liées à la quantité et à la qualité de l'eau
- Un suivi supplémentaire des indicateurs de bonne santé écologique
- Un développement plus poussé de nouvelles options de moyens de subsistance pour les communautés locales qui ne peuvent plus utiliser librement les ressources du KNP.

Grâce au projet EoH, un certain nombre de recherches, de suivis et d'initiatives de sensibilisation ont eu lieu, y compris le suivi d'espèces d'oiseaux – en particulier le suivi des rapaces et de la qualité de l'eau dans et en dehors de l'aire protégée ainsi qu'une documentation et un suivi détaillés des oiseaux dans les zones humides satellites autour de Keoladeo. Un système de suivi et d'évaluation est recommandé dans le cadre du plan de gestion et il sera intégré dans le plan révisé en 2008. Diverses méthodes ont été utilisées pour le développement du travail de recherche et de suivi réalisé entre 2004 et 2006, depuis les discussions avec la communauté locale jusqu'au comptage des oiseaux. Ce travail a été coordonné par le WII et réalisé par des experts de nombreuses disciplines différentes.

## Quantité et qualité de l'eau

### Hydrologie et rareté de l'eau au KNP

La pire menace pour les zones humides du Keoladeo est le manque d'eau dû à la construction de barrages qui limitent le flux d'eau dans les systèmes aquatiques qui en dépendent. Ces changements affectent non seulement les valeurs de la biodiversité, mais ils diminuent aussi l'approvi-



© Nigel Dudley

Pompage de l'eau de la nappe phréatique dans les zones humides du Parc national de Keoladeo, en Inde.

sionnement des nappes phréatiques en abaissant le niveau de l'eau dont dépendent les pompes des villages voisins. Une étude faite entre 2003 et 2006, partiellement financée par le projet EoH, a examiné la crise croissante de l'eau, ses effets sur l'état des points de captage et sur les fonctions hydrologiques du parc, en vue de calculer les besoins en eau réels du KNP, que ce soit du point de vue de sa gestion ou de celui de la santé de l'écosystème.

Les zones humides dépressionnaires semi-arides de mousson comme Keoladeo dépendent des conditions du bassin versant et des chutes de pluie pour avoir de l'eau. Pendant des siècles, l'eau de la région a été régulée à partir de deux rivières, le Gambhir et le Banganga, par un système de digues et de canaux construits dans le double objectif de contrôler les inondations et d'irriguer. Ces deux rivières étaient les principales sources d'eau pour le KNP, mais elles ont de plus en plus de barrages en amont du parc. Le Banganga s'est asséché depuis longtemps, ce qui a accru la

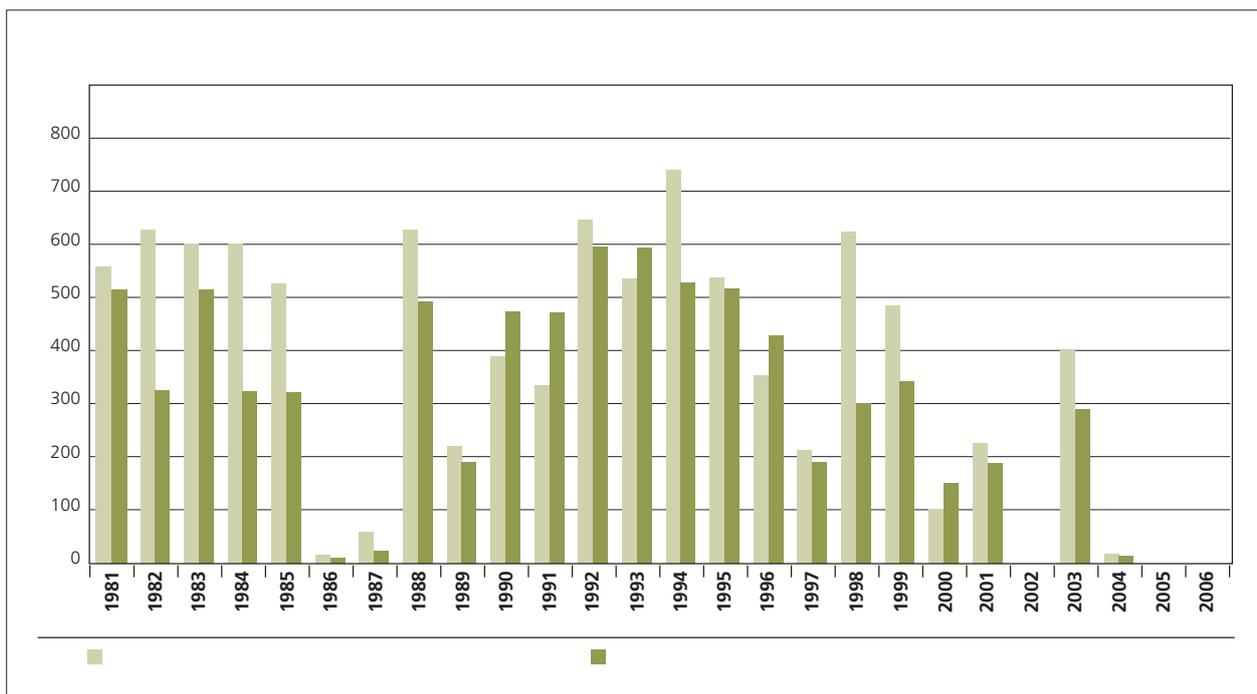


Figure 4.1: Apport et lâcher d'eau vers le KNP de 1981 à 2006

pression exercée sur le Gambhir pour la fourniture d'eau à Bharatpur. Ces dernières années, le parc a connu de graves pénuries d'eau, même quand les pluies étaient adéquates, parce que l'eau n'était pas redirigée vers le parc à partir des barrages. Une analyse de la distribution de l'eau, réalisée pendant l'étude en partie financée par EoH, a montré clairement que, si le barrage d'Ajan, sur le Gambhir, reçoit de l'eau, alors un bon pourcentage est relâché vers le KNP (voir Figure 4.1). Mais, comme 100% du flux des rivières Panchan, Kakund et Jaggar (toutes affluents du Gambhir) va dans des barrages, la première source d'eau pour le barrage d'Ajan, et donc pour le KNP, est l'eau relâchée par ces barrages en amont. En 1991, le barrage de Panchana a été construit vers la source du Gambhir pour atténuer les inondations et répondre aux besoins agricoles locaux. Le problème de cette eau relâchée en faible quantité est dû à la demande croissante des fermiers des 35 villages de la région du barrage de Panchana, alors que ceux des 388 villages situés en aval ont tous souffert des impacts du manque d'eau dans la rivière Gambhir. Par conséquent, le manque d'eau au KNP est devenu critique et il se reflète dans le nombre décroissant d'oiseaux d'eau migrateurs, dans les échecs de la héronnière, et dans la prolifération de *Prosopis juliflora* dans la zone humide.

L'étude a conclu qu'une quantité d'eau de 18 millions de m<sup>3</sup> (MCM) était considérée comme nécessaire pour préserver les caractéristiques écologiques de Keoladeo. De ceux-ci, 3 MCM sont fournis par les chutes de pluie et 15 MCM doivent être suppléés. Etant donné les problèmes avec la fourniture « traditionnelle » d'eau au parc, les options que l'on suggère pour augmenter l'apport d'eau au KNP sont les suivantes :

- La *Chiksana Canal Floodwater Utilization Proposal* : La proposition cherche à utiliser l'écoulement d'eau de pluie du barrage d'Ajan qui est d'habitude perdue par ce canal. Cela pourrait fournir environ 0,36 MCM d'eau par jour pendant les mois de mousson.
- Le Plan d'urgence d'utilisation de la nappe phréatique : Ce plan propose de creuser onze puits dans le parc et de construire un vaste plan d'eau pour stocker l'eau du barrage d'Ajan.
- *Goverdhan Drain Proposal* : En principe, le Gouvernement a accepté ce projet qui pourrait fournir 15,57 MCM d'eau à Keoladeo, et qui serait suffisant pour répondre aux besoins du parc.

### Etudier la qualité de l'eau

La qualité de l'eau est aussi importante pour la conservation d'un site humide que la quantité. C'est pourquoi une autre étude réalisée sous les auspices du projet sur la qualité de l'eau visait à :

- mettre au point les données de base pour le suivi de la qualité de l'eau
- fournir les informations significatives sur les composants suivis et faire des recommandations en cas de fluctuations ou de réduction drastique de la qualité, qui pourraient déclencher des interventions de la gestion
- instaurer des protocoles de suivi pour l'avenir

- répercuter les résultats dans une gestion adaptative efficace du KNP.

Des recommandations et des protocoles de suivi pour les analyses physico-chimiques ont été préparés, et les résultats de base – qui ont trouvé des fluctuations significatives de la salinité, de la valeur totale des solides en suspension et des chlorures – indiquaient le besoin d'interventions de la gestion, spécialement pendant la saison de reproduction.

### Une approche par paysage de la conservation

Même si les divers scénarios discutés plus haut pour maintenir la quantité de l'eau au KNP réussissent, les écosystèmes de zones humides ne peuvent fonctionner dans l'isolement. Une étude financée par le projet EoH en 2005 a été lancée pour surveiller les zones humides satellites (voir Figure 4.2) autour du KNP qui ont une grande valeur pour les oiseaux d'eau migrateurs aussi bien que pour les résidents. Le KNP est complètement protégé pour son rôle de point de ravitaillement, de mue et de refuge mais aussi parce qu'il offre des sites de nourrissage à de nombreuses espèces d'oiseaux d'eau. Pourtant, comme il n'a que 29 km<sup>2</sup>, la faune aquatique doit en grande partie combler ses besoins alimentaires dans les autres habitats aquatiques dispersés dans la région.

Nombre de ces zones humides sont d'une grande valeur de conservation pour plusieurs espèces d'oiseaux d'eau migratrices et résidentes. Pendant l'étude, un total de 76 espèces d'oiseaux d'eau ont été observées au KNP, alors qu'on en observait 94 dans les zones humides satellites.

L'étude indique que c'est tout l'écosystème composé du parc national et des zones humides satellites qui devrait être protégé si l'on veut assurer la survie à long terme des oiseaux d'eau de l'endroit. Par exemple, en 2006, lorsque la sécheresse affectait la région, un nombre croissant d'oiseaux appartenant à de plus en plus d'espèces différentes ont été observés dans ces zones humides voisines. Pourtant, beaucoup de menaces pèsent sur ces satellites, comme la pisciculture industrielle, la reconversion des sols, le drainage pour l'irrigation, l'infestation par la jacinthe d'eau, l'écoulement des pesticides, les rejets d'usine et le piégeage des oiseaux. On recommande d'atténuer ces menaces par une approche participative de la conservation.

### Suivi de la biodiversité

Bien qu'il y ait déjà un suivi écologique au KNP, le projet EoH a aidé à combler les lacunes révélées par la première évaluation. Une étude financée par EoH a imaginé un programme de suivi écologique du parc et de ses environs qui est maintenant en application (Verma, 2005). Les objectifs de ce programme de suivi sont :

- Suivre les tendances de la communauté des rapaces – les oiseaux prédateurs par excellence – comme indicateur de la santé de l'écosystème
- Suivre la composition et les tendances de la population de la héronnière

- Surveiller les zones humides satellites autour du KNP pour la diversité de leur avifaune et évaluer le rôle des zones humides satellites pour les oiseaux migrateurs et résidents, spécialement les oiseaux d'eau.

Le rapport du suivi mis au point par le projet EoH apporte les données et fait des suggestions qui serviront de base pour les futurs protocoles de suivi.

### Moyens de subsistance et population locale

Suite aux dispositions du *Wildlife (Protection) Act* de 1972, le pâturage du bétail fut banni du KNP en 1982 lorsque l'aire a reçu le statut de parc national. En réaction à cette interdiction, il y eut des violences, et sept villageois perdirent la vie. Les villageois qui vivaient autour du parc se sont vu interdire le passage par le parc et, le long du mur de clôture, les portes furent fermées. Ceci entraîna une hostilité aussi bien envers les gens du parc qu'envers sa gestion.

Reconstruire des relations avec les populations locales et améliorer leurs moyens de subsistance fut donc au centre des préoccupations de la gestion ces dernières années. Le projet EoH a inclus spécifiquement des groupes de parties prenantes dans le processus d'évaluation et a réalisé un projet d'étude visant au partage des bénéfices entre le parc et les populations locales (Bhatt, 2005).

#### **Histoires du terrain : un projet novateur de partage des ressources**

*L'étude de Bhatt (2005) a illustré l'avantage des programmes qui visent à améliorer les moyens de subsistance locaux. La législation indienne ne permet pas d'utiliser les ressources des aires protégées. Cependant, de nombreuses personnes croient qu'utiliser les ressources du parc est pour elles un droit traditionnel. Au Keoladeo, la zone qui est maintenant protégée de tout usage de ses ressources était auparavant une propriété privée de ses maharaja et elle était accessible aux villageois comme pâturage moyennant un paiement minime. Cependant, un projet récent, novateur et participatif, visant à contrôler une espèce invasive, a permis à la communauté locale l'accès à certains avantages du parc.*

*Prosopis juliflora est un arbuste sempervirent originaire d'Amérique du Sud. Il pousse très vite, il fixe l'azote et supporte bien les conditions arides. Depuis qu'il a été introduit dans le parc, ce buisson menace le fragile écosystème du KNP en réduisant son caractère de zone humide.*

*Des Comités d'écodéveloppement (EDC) de quinze villages situés autour du KNP ont aidé les gestionnaires du parc à contrôler l'arbuste. Chaque famille s'est vu attribuer une parcelle de 10x100 mètres, et on lui a demandé d'enlever les arbres de Prosopis juliflora,*

*y compris les jeunes plants et les repousses jusqu'à la racine. Les villageois ont pu enlever gratuitement ce matériau pour leur propre usage. A la fin de 2007, un total de 1 378 personnes appartenant à 338 familles s'étaient présentées pour travailler sous 14 EDC et aider la gestion du parc en retirant certaines ressources.*

Le KNP est une destination touristique populaire, au niveau national et international. Le site procure donc des moyens de subsistance à un grand nombre de guides et de conducteurs de rickshaws, d'hôteliers et de tour-opérateurs. Le parc peut accueillir jusqu'à 4 000 personnes par jour pendant les jours de congé, mais le nombre de touristes varie beaucoup en fonction de la période de l'année et de l'état de la zone humide. Comme le KNP est un parc très visité, il a besoin d'un système efficace pour la gestion du tourisme et l'interprétation du parc. De temps en temps, la gestion de l'aire protégée donne une formation à l'identification des oiseaux et des valeurs du parc pour les guides et les conducteurs de rickshaws, ce qui leur permet de gagner un peu plus d'argent. Mais l'aire protégée manque constamment de fonds, ce qui l'empêche d'assurer une formation permanente et variée. Dans le cadre du projet EoH, il y a eu une évaluation des besoins de formation, et des guides et des conducteurs de rickshaws locaux ont reçu une formation pour améliorer leurs compétences en communication, en identification de la faune et de la flore, et en gestion du tourisme. On a aussi identifié les besoins de formation du personnel du département des forêts et on lui a ensuite proposé des sessions de formation en communication, éducation aux sciences de la vie et gestion du tourisme.

### Résultats et impacts

Le besoin d'eau en qualité et en quantité suffisantes pour préserver l'écologie de la zone humide qu'est Keoladeo est très clairement le problème le plus urgent de la gestion du parc. Sans eau, les valeurs essentielles du parc sont perdues : l'habitat humide et la biodiversité qui lui est associée déclinent, l'écologie de l'aire change tandis que les espèces invasives et les arbustes dominant, l'eau souterraine disponible pour la communauté locale se raréfie, et le nombre de touristes, avec les bénéfices économiques qu'ils représentent pour la communauté locale, diminue.

Bien que le projet EoH ne soit pas à même de régler les problèmes à long terme du KNP puisque les sources d'eau sont en amont, l'étude réalisée pour déterminer le niveau d'eau optimal, examiner la question de l'eau évacuée par les barrages et mettre en évidence des réponses possibles à la crise de l'eau, a fourni une quantité importante d'informations de base. De même, le projet a aidé à fournir des données de base sur la qualité de l'eau et sur l'adoption d'une approche par paysage de la conservation des zones humides de la région du KNP.

## L'avenir

La « crise de l'eau » du KNP a souligné le besoin d'une planification de la gestion intégrée dans un contexte régional. Les processus de suivi des zones humides satellites et des interventions de gestion initiés par le projet doivent être poursuivis, et il faut se préoccuper des besoins de la conservation des zones humides satellites dans le cadre de la gestion du KNP.

### **Histoires du terrain : Lier la recherche écologique aux besoins de la communauté**

*Les dernières années de sécheresse qui ont frappé le Rajasthan ont lourdement pesé sur les gens de la région qui étaient engagés comme guides ou comme conducteurs de rickshaws au KNP. Moins d'eau dans le parc signifiait moins d'oiseaux et, par conséquent, une chute du nombre de touristes. De nombreuses zones humides villageoises sont dès lors devenues des refuges pour les oiseaux. La recherche faite dans les zones humides satellites a recommandé que, si des villageois étaient intéressés, ils puissent aménager ces zones en lieux touristiques et qu'ils bénéficient de revenus du tourisme. On a aussi discuté de la possibilité d'aménager des logements chez l'habitant, ce qui pourrait offrir aux touristes une expérience villageoise et aussi procurer un revenu aux communautés locales, et les membres de la communauté locale se sont montrés enthousiastes à ces suggestions. Des idées novatrices comme celles-là doivent être mises en œuvre pour garantir qu'une mauvaise année ne risque pas de ruiner la vie de gens qui dépendent économiquement des revenus du tourisme.*

## Références et sources

Bhatt, S. 2005. *Opportunities and Limitations for Benefit Sharing in Select World Heritage Sites, India*, EoH Project, WII, India.

Singh, R. 2005. *Water Quality Assessment in and around Keoladeo National Park, Bharatpur, Rajasthan*; Technical Report 9, EoH Project, WII, India.

Verma, A. 2005. *Ecological monitoring in Keoladeo National Park and its environs for enhancing management effectiveness*, Technical Report 10, EoH Project, WII, India.

WII. 2003. *Initial Management Effectiveness Evaluation Report: Keoladeo National Park, Bharatpur*, EoH Project, WII, India.

WII. 2007. *Final Management Effectiveness Evaluation Report: Keoladeo National Park, Bharatpur*, EoH Project, WII, India.

## Parc national de Sangay, Equateur

### Profil du parc

Sangay fut déclaré parc national en 1979 dans le cadre de la première Stratégie de conservation du Système national d'aires protégées en Equateur. Son demi-million d'hectares situés dans la région de la Cordillère des Andes, à l'est, protègent un spectre d'écosystèmes qui va des forêts tropicales au pied des montagnes à 900 m d'altitude jusqu'aux volcans couronnés de neiges éternelles à 5 000 m d'altitude, en passant par des forêts brumeuses et des *paramos*. La diversité des écosystèmes a contribué à faire inscrire l'aire comme site du patrimoine mondial en 1983.

Le parc abrite quelque 140 espèces d'amphibiens, de reptiles et de mammifères, et 343 espèces d'oiseaux. Son isolement assure la protection d'espèces menacées comme l'ours andin (*Tremarctos ornatus*), le tapir des montagnes (*Tapirus pinchaque*) et le condor des Andes (*Vultur gryphus*). L'écosystème de Sangay est aussi très important pour ses fonctions hydrologiques et pour son potentiel en matière de séquestration de carbone.

Sangay est une source importante de ressources naturelles pour les communautés voisines. Il y a quelques installations dans le parc, spécialement au sud, mais il y a aussi quelque 130 communautés autochtones (Quechuas-Puruhas dans les régions du nord-ouest et du centre, Quechuas-Cañaris, dans le sud et le sud-ouest, et Shuar dans le sud et le sud-est) et des paysans Mestizo qui vivent dans les zones tampons. Cette diversité ethnique se reflète dans la gamme de connaissances traditionnelles, les récits, les légendes, les mythes et les pratiques traditionnelles liés au parc. Les populations des zones tampons pratiquent une économie de subsistance basée sur l'accès et l'utilisation des ressources naturelles locales.

### Gestion du parc

Le Parc national de Sangay (PNS) est géré par le Gouvernement équatorien et son ministère de l'Environnement et réglementé par la Loi de 1981 sur la Foresterie et la Conservation des aires naturelles et de la faune sauvage et par la Loi sur la gestion environnementale de 1999. La gestion du parc est divisée en trois régions administratives : la zone haute de la région des Andes basée à Riobamba, la zone basse de la région de l'Amazone basée à Macas, et la zone sud basée à Azogues.

Le concept d'efficacité de gestion n'est pas neuf pour les gestionnaires du PNS : quatre évaluations ont été réalisées durant la dernière décennie :

- La première fut entreprise dans le cadre d'un processus qui devait conduire à la préparation du plan de gestion de 1988



© Marc Hockings

Parc national de Sangay, Venezuela.

- Une évaluation fut faite dans les années 1990 en utilisant la méthodologie de de Faria (1992)
- En 1999, le ministère équatorien de l'Environnement, avec le support d'un projet FEM, a évalué la gestion de tout le système d'aires protégées et il a établi une ligne de base qui doit servir de référence à l'avenir, en utilisant une variante de la méthodologie de de Faria
- En 2002, *Fundación Natura* a évalué l'efficacité de gestion du parc dans le cadre du portefeuille Forêts tropicales de WWF-DGIS, en utilisant une méthodologie adaptée de la méthodologie WWF-CATIE (Cifuentes et al. 2000) qui elle-même avait été développée à partir de la méthodologie de de Faria.

Si trois de ces études appliquaient essentiellement la même méthodologie, les critères et les variables choisis n'étaient pas les mêmes, ce qui rendait les comparaisons difficiles. Les sources d'informations étaient aussi très différentes. Dans la deuxième et la troisième évaluations, toutes les informations provenaient de l'administration et du personnel du parc. Pour l'évaluation de 2002, d'autres parties prenantes ont participé, y compris des chefs de communautés, l'administration du parc, le Directeur de la Biodiversité et des Aires protégées, des districts de la foresterie, ainsi que le personnel qui travaillait avec des ONG dans la région. La faiblesse principale de toutes ces évaluations, c'est qu'elles n'ont pris aucune disposition pour appliquer leurs recommandations. L'évaluation finale (2002) demande donc que soit fait usage d'une méthodologie standard pour permettre la comparaison avec les autres sites du patrimoine mondial. Ceci faciliterait un meilleur suivi du statut de la conservation, une évaluation et une production de rapport meilleures pour la *Convention pour la protection du patrimoine mondial naturel et culturel*.

### Processus Amélioration de notre Patrimoine

Le projet EoH de Sangay a été coordonné par le ministère de l'Environnement, la *Fundación Natura* et *EcoCiencia*, qui ont travaillé avec un large éventail d'organisations internationales, des secteurs public et privé. La mise en œuvre a commencé par deux ateliers organisés par les bureaux de l'IUCN pour l'Amérique Centrale (IUCN-ORMA) et du Sud

(IUCN-SUR). Le premier a présenté le projet, il a formé les parties prenantes clés du PNS au Cadre d'évaluation de l'efficacité de gestion de la CMAP, et il a examiné les résultats obtenus lors des évaluations précédentes. Vingt-cinq personnes ont assisté à cet atelier, représentant différentes institutions (gouvernement, ONG, communautés et groupes autochtones, entre autres). L'atelier a défini le processus de mise en œuvre du projet et identifié les domaines de la *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine* où les informations étaient suffisantes pour faire une évaluation, et les éléments où il y a avait peu ou pas d'informations. Les participants se sont aussi mis d'accord sur une liste de principes de travail pour le projet :

- Engagement envers la conservation du PNS et de ses aires d'influence
- Le processus de mise en œuvre sera transparent, et fera autorité
- Le processus encouragera l'équité sociale
- Le processus sera permanent et participatif
- Au cours du processus, il y aura coordination, synergie et consensus interinstitutionnels
- Il y aura réciprocité et respect dans l'utilisation de l'information.

Deux groupes furent nommés pour la réalisation directe du projet :

- Un comité de consultation, avec des représentants de toutes les institutions directement liées au PNS, était responsable de faire approuver le plan de travail du projet, de définir et de mettre en œuvre les politiques, de superviser le comité opérationnel et d'examiner les rapports sur l'avancement du projet.
- Une équipe locale, comprenant des représentants de *Fundación Natura* et d'*EcoCiencia*, était responsable de la réalisation du travail d'évaluation.

### Histoires du terrain : apprendre à travailler ensemble

*La principale faiblesse identifiée pendant le premier atelier du projet fut le manque d'expérience chez les institutions représentées, pour coopérer en tant qu'équipe. Toutes les personnes impliquées étaient dévouées au parc, s'inquiétaient de son avenir, mais elles n'avaient jamais tenté de travailler ensemble dans un objectif commun. Au cours de l'atelier, on a beaucoup insisté sur cette question et le team-building fut encouragé à chaque session. A la fin de l'atelier, bien que ces barrières n'aient pas été complètement levées, des progrès significatifs avaient été faits, et le groupe avait même accepté un slogan commun pour le projet : Ensemble pour le Parc national de Sangay.*

L'équipe locale fut chargée de développer un projet d'évaluation avant le second atelier qui voulait se concentrer sur l'assistance technique à apporter pour réaliser la première évaluation EoH. Les participants ont travaillé par petits

groupes pour examiner les progrès réalisés, pour identifier d'autres besoins de formation ainsi que les endroits où trouver les données disponibles, et pour discuter des lacunes dans les informations. La première évaluation fut prête en août 2002 (Bajaña et al., 2002) ; cependant, ce rapport se basait largement sur des données provenant de l'évaluation précédente de 2002, utilisant la méthodologie WWF/CATIE et les commentaires sur les autres composantes du système d'évaluation EoH où l'équipe chargée de l'évaluation avait identifié des lacunes dans les informations. Ces lacunes (voir des exemples dans l'encadré ci-dessous) dans la disponibilité et la qualité des informations au sujet de la gestion du PNS ont constitué la base pour la préparation des processus de suivi et d'évaluation pour tout le reste du projet. Une première évaluation révisée fut préparée en 2005 en utilisant les outils de la trousse à outils d'EoH et portait sur de nombreuses lacunes identifiées dans la première version.

### Lacunes identifiées dans la première évaluation

#### Contexte :

- Les inventaires biologiques sont incomplets.
- Les objectifs de la gestion ne sont pas identifiés.
- Il n'existe aucune information systématisée sur la diversité ethnique et culturelle du site.
- Seules quelques informations mineures sont disponibles sur l'archéologie du PNS.
- On n'a encore fait que peu d'études sur les services environnementaux que rend le site.
- Il n'existe aucune information systématisée sur le support financier accordé par le Gouvernement et par les ONG nationales et internationales aux aires protégées.

#### Planification

- Le plan de gestion n'identifie pas les activités et les tâches prioritaires et il n'est pas à jour.
- Il n'y a pas de lien direct entre le plan de gestion, les plans opérationnels annuels et les plans mensuels venant du ministère de l'Environnement.
- Il n'y a pas d'information disponible sur les critères ou la méthodologie utilisés pour le zonage de la gestion dans le parc, ce qui limite son application et son utilité.
- L'information sur l'affectation des terres dans le parc est incomplète, et il n'existe aucune stratégie pour résoudre les conflits portant sur ces questions.

#### Intrants

- Aucune information n'est disponible au sujet des intrants requis pour une gestion adéquate du parc.
- Il n'y a pas de budget pour la gestion du site.
- Les informations financières sont dispersées et ne sont pas accessibles aux administrateurs du parc.

#### Processus

- On n'a pas défini de mécanismes pour mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation réalisée en 2002.
- Il faut préparer une stratégie pour nouer des alliances avec les partenaires stratégiques.

#### Extrants

- Le plan de gestion ne comprend pas d'outils (indicateurs, repères, etc.) qui permettraient le suivi des activités.
- Les informations sur la réalisation des activités incluses dans les plans opérationnels annuels ne sont pas systématisées, et il n'existe pas de rapport sur les activités accomplies les années précédentes, ce qui empêche la comparaison et l'analyse des performances passées.

#### Résultats

- Les objectifs de la gestion et les mécanismes de suivi et d'évaluation de leur statut de conservation n'ont pas encore été identifiés.
- L'information recueillie par le programme de suivi socioéconomique du PNS consiste en une information de base ; cependant, il n'identifie pas d'outils pour assurer le suivi des éléments ou des indicateurs clés permettant d'évaluer la gestion du parc.

### Mise en œuvre

Le processus d'évaluation EoH a réuni dans un esprit nouveau les nombreuses parties prenantes impliquées dans la gestion du parc. Diverses ONG, les organismes gouvernementaux et les organisations communautaires qui n'avaient jamais travaillé ensemble ont coopéré pour entreprendre cette évaluation. Cette nouvelle approche fut adoptée pendant la finalisation du plan de gestion et d'autres activités pour le parc. Les partenaires ont mis au point des programmes de travail conjoints pour cinq organismes gouvernementaux et ONG, avec un financement qui provenait de diverses sources, internes et de projets, en plus



Atelier pour discuter de l'efficacité de la gestion au Parc national de Sangay, Equateur.

d'EoH. Les changements qu'a connus la gestion du parc au cours des sept ans qu'a duré le projet EoH ne sont donc pas le résultat des activités d'un projet, mais plutôt celui d'une suite d'initiatives conjointes développées dans cette approche coopérative. Ces initiatives jointes devraient aider à soutenir l'objectif général du projet adopté lors du premier atelier EoH : *promouvoir une approche de gestion efficace et adaptative pour le PNS comme site du patrimoine mondial, en intégrant des outils de suivi et d'évaluation qui permettront l'amélioration de la gestion du parc.*

## Résultats

La seconde évaluation, terminée en août 2007 (Ministère de l'Environnement, 2007), fut un document assez différent de la première version de l'évaluation initiale réalisée en 2002. Elle reflétait les nombreux projets initiés au PNS suite à l'identification, lors de la première évaluation, des lacunes dans les informations sur la gestion, la planification et l'évaluation.

Le format de la deuxième évaluation utilise une série d'outils adaptés principalement à partir de la *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine*, mais aussi de diverses méthodologies voisines, en particulier des éléments de la méthodologie *Conservation Action Planning (CAP)* de *The Nature Conservancy*. Ils furent appliqués ensemble pour former une ligne de base globale pour le suivi et l'évaluation futurs du PNS. L'évaluation reflète les principaux progrès réalisés dans le site ces dernières années en ce qui concerne le développement de systèmes de gestion, de suivi et d'évaluation plus efficaces.

Les éléments majeurs de l'évaluation incluent :

- *Les valeurs du site sont liées aux objectifs de la gestion* : En 2003, dans le cadre du projet EoH, une étude fut menée pour mettre au point les objectifs de gestion du parc en se fondant sur la méthodologie CAP de TNC (qui a inspiré l'Outil 1 d'EoH) (Ministère de l'Environnement, 2004). Les objectifs développés tenaient compte de la conservation et de l'utilisation durable des ressources naturelles en se basant sur des facteurs biologiques et écologiques. L'analyse reprenait aussi les valeurs socio-économiques et culturelles de l'aire protégée. Le processus fut mis au point avec de nombreuses parties prenantes,

y compris des gardes et des gestionnaires du parc, des municipalités, des représentants des communautés et des organismes de soutien comme *Fundación Natura, EcoCiencia*, le Fonds national pour l'environnement et l'*Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)*. Le tableau 4.1 ci-dessous donne la liste des huit valeurs identifiées par le processus. Le deuxième document de l'évaluation montre comment ces valeurs sont représentées dans les douze objectifs spécifiques du parc et comment elles sont reliées aux critères pour lesquels le parc fut, au départ, nommé comme site du patrimoine mondial.

Le développement des valeurs et des objectifs du parc fut un extrant majeur du projet EoH à Sangay. Ils constituent le fondement de l'évaluation de l'efficacité de la gestion et ils sont cruciaux pour la révision en cours du plan de gestion.

- *Menaces* : La seconde évaluation comprend aussi une évaluation des menaces que connaissent les valeurs du parc récemment identifiées. Les trois menaces principales à Sangay sont le pâturage du bétail, l'agriculture et le tourisme sauvage, et les deux valeurs les plus menacées sont le volcan Tungurahua et les sites sacrés/interdits.
- *Intrants* : Bien qu'identifiés comme un défi majeur par la première évaluation, la seconde évaluation comprend une estimation des besoins en matière de personnel et des sources de financement/budget. L'évaluation rapporte le bon niveau général de la formation donnée au personnel, mais il y a beaucoup trop peu de gardes engagés et leur niveau de formation est insuffisant. L'évaluation relève aussi un budget insuffisant, particulièrement dans la zone sud du parc, qui reçoit moins de financement extérieur.
- *Processus* : Le but de l'évaluation du processus est, pour les aires protégées, de développer des normes en matière de performances de gestion. A Sangay, le développement des normes fut un processus participatif qui a vu l'implication du personnel du parc, de bureaux régionaux, des bureaux des aires protégées et de la faune du ministère de l'Environnement, plus des représentants des communautés associées à la gestion de l'aire, ainsi que des experts extérieurs qui ont travaillé avec le parc. La notation générale indique que la gestion du parc est « bonne » (sur une échelle qui comprend médiocre, normal, bon et très bon).

Tableau 4.1 : Valeurs principales du PNS

<b>Biodiversité</b>	Ours andin et tapir
<b>Naturelles (autres)</b>	Forêts indigènes ("Guarumal", "Colepato", "Llusín" et celles qui se trouvent près de la route Guamoto-Macas)
	Volcan Sangay
	Volcan Tungurahua
<b>Culturelles</b>	Camino del Inca (Capaq Ñan – Piste de l'inca)
	Sites naturels sacrés ou interdits
<b>Financières</b>	Systèmes lacustres avec un potentiel touristique (Osogoche, Sardinayacu, Atillo, Culebrillas et Altar)
	Petits bassins versants qui génèrent des services environnementaux identifiés

- **Extrants** : Une évaluation du niveau de mise en œuvre du plan administratif fut réalisée en utilisant les catégories suggérées dans la trousse à outils d'EoH pour la réalisation du suivi du plan de gestion. Cette évaluation fut faite dans les trois zones de gestion du parc. En général, les résultats ont montré un progrès de 70% des actions inscrites au plan de gestion.
- **Résultats** : Comme le suggère la trousse à outils d'EoH, l'évaluation des résultats dans la seconde évaluation du PNS comprend deux sections : d'abord, on évalue la bonne santé de la biodiversité en employant une adaptation de la méthodologie CAP de TNC, et ensuite, on apporte des informations supplémentaires sur l'évaluation d'objectifs de gestion spécifiques en fonction des projets de recherche et de suivi. Les résultats d'une variété de projets entrepris avec l'aide d'EoH, ainsi que d'autres projets réalisés par Fundación Natura et par le ministère de l'Environnement, sont utilisés pour évaluer l'atteinte des objectifs de la gestion du PNS. Ces projets comprenaient l'analyse de l'aménagement du territoire et de la couverture végétale de la zone ouest autour de la grand-route Guamote-Macas (Fundación Natura, 2004) et une première étude pour obtenir des informations hydrologiques et biologiques sur les micro-bassins versants de l'Osogoche, afin de mettre au point une méthode de suivi simple à appliquer par les communautés locales. L'évaluation de la santé de la biodiversité s'est fondée sur l'information tirée des programmes de suivi développés en 2006 pour obtenir des informations sur les espèces animales et végétales clés, spécialement les espèces menacées que sont l'ours andin et le tapir, et sur les activités touristiques, surtout dans la zone haute où les visites sont les plus nombreuses (c.-à-d. les volcans de Sangay et Altar).

## Impacts

S'il a mis en route des initiatives de gestion, de suivi et d'évaluation à Sangay, le travail sur l'efficacité de gestion a aussi entraîné une variété de bénéfices supplémentaires pour le parc, spécialement en lien avec son statut de site du patrimoine mondial.

## Soumission de rapports au patrimoine mondial

Le manque d'informations de base sur le PNS, identifié lors de la première évaluation, a mis en lumière les problèmes rencontrés pour la soumission de rapports sur le statut du site au Centre du patrimoine mondial. Il était noté dans le Second rapport d'évaluation que le rapport périodique pour Sangay à l'UNESCO avait été rédigé avec peu d'informations de base et que le rapport à venir serait grandement facilité par la préparation de ce rapport. Le rapport sur l'efficacité de gestion a aussi fourni à l'UICN des données sur le statut du parc pendant le Suivi réactif (voir encadré).

### **Histoire du terrain : Fournir des données de base exactes pour la soumission des rapports au PM**

*Au moment de son inscription comme site du patrimoine mondial en 1983, le Parc national de Sangay (PNS) ne subissait qu'un minimum d'interventions humaines, et l'on n'avait identifié aucune menace significative pour sa conservation. Cependant, en 1992, Sangay fut ajouté à la Liste du patrimoine mondial en péril, principalement en raison des inquiétudes suscitées par la construction de la route Guamote-Macas qui traverse un coin du site du patrimoine mondial.*

*La préparation de rapports d'évaluation détaillés a aidé à mettre en œuvre les recommandations faites par les missions UNESCO et UICN au PNS. L'évaluation initiale révisée, préparée en 2005, fut un intrant clé pour la mission conjointe UNESCO-UICN qui examinait le statut du site sur la Liste du patrimoine mondial en péril. Un des membres de cette mission qui avait réalisé un certain nombre de révisions similaires de sites du patrimoine mondial en péril a indiqué que le rapport d'EoH donnait une image claire et complète des forces et des faiblesses de la gestion du parc et avait l'approbation des membres de la mission. Cette mission de révision a ensuite entraîné le retrait du Parc national de Sangay de la Liste du patrimoine mondial en péril lors de la réunion du Comité du patrimoine mondial en 2005.*

## Planification de la gestion

La première évaluation a mis en lumière le besoin de revoir significativement le plan de gestion pour tenir compte d'un plus grand nombre de valeurs, d'objectifs de gestion et de menaces. Différents documents de planification ont été préparés afin de mettre à jour le plan de gestion du parc. D'abord, il était nécessaire d'identifier les objectifs de gestion qui serviraient de points focaux pour les activités inscrites dans le plan. Quand ceux-ci furent identifiés, le processus de planification a commencé à préparer le plan administratif du parc qui fut alors complété par un plan financier. Il faut encore mettre au point un nouvel outil de planification pour le parc étant donné que le plan administratif actuel ne couvre que la période 2005-2007. Les intrants de la seconde évaluation de l'efficacité de la gestion serviront à orienter le développement du nouveau plan en 2008. Le processus de planification de la gestion développé à Sangay via le projet EoH a été adopté comme modèle de planification par d'autres aires protégées d'Equateur.

## Impacts au-delà du parc

Le développement d'un cadre d'évaluation de l'efficacité de la gestion pour le PNS a conduit le ministère de l'Environnement et d'autres acteurs à exprimer leur intention

d'étendre cette analyse à toutes les aires protégées du pays. Les avancées, dans ce parc et dans d'autres, vont aider l'Equateur à respecter les engagements qu'il a pris lors de la 7<sup>ème</sup> Conférence des Parties à la Convention sur la diversité biologique ainsi que les recommandations résultant du Congrès mondial des parcs de Durban, au sujet des efforts nationaux pour évaluer l'efficacité de gestion des aires protégées.

### Références et sources

Bajaña, F., Rivas, J., Sánchez, D. and Suárez, L. 2002. *Initial Evaluation Report of Sangay National Park as a World Heritage Site*. Ministry of the Environment, Fundación Natura, EcoCiencia and IUCN-South America. Quito, Ecuador.

Cifuentes, M., Izurieta, A. and de Faria, H. 2000. *Measuring protected area management effectiveness*, WWF, GTZ and IUCN, Tacuarembó, Costa Rica.

Courrau, J. 2002. *Internal EoH report: EoH Sangay Progress Review Report*, EoH project, University of Queensland, Australia.

de Faria, H. 1993. *Elaboración de un Procedimiento para medir la efectividad de manejo de áreas silvestres protegidas y su aplicación en dos áreas protegidas de Costa Rica*. Tesis Magister Scientiae. CATIE, Turrialba, Costa Rica, 91 p.

Fundación Natura. 2004. *Uso del suelo y cobertura vegetal 1:10000 de la vertiente oriental de la carretera Guamote Macas, en zona comprendida entre la laguna Negra y la población de Nueve de Octubre, Provincia de Morona Santiago*. Estudio realizado por Segarra, P., Espíndola, F., Almeida, A., Arias, A., Ministerio del Ambiente, Fundación Natura, Corporación EcoPar, Quito, Ecuador.

Ministère de l'Environnement. 2004. *Objetos focales de manejo del Parque Nacional Sangay. Proyecto Mejorando Nuestra Herencia*: Ministerio del Ambiente, Fundación Natura, EcoCiencia y UICN-Sur. Preparado por: Bajaña, F. And Rivas, J. (Fundación Natura). Quito, Ecuador.

Ministry of the Environment. 2007. *Second Report: Assessment on Management Effectiveness of Sangay National Park as A World Heritage Site*. Improving our Heritage Project: Ministry of the Environment, Natura Foundation, EcoCiencia, and IUCN-South. Quito, Ecuador.

Rivas, J. 2002. Internal EoH report: Experience of undertaking management effectiveness monitoring and reporting in Sangay National Park (Ecuador) and the role of the EoH project, experience to date; Proyecto Sangay, Fundación Natura, Quito, Ecuador.

## Parc national Impénétrable de Bwindi, Ouganda

### Profil du parc

Le Bwindi Impenetrable National Park (BINP) couvre 33.092 ha dans le sud-ouest de l'Ouganda, dans l'éco-région du Rift Albertin. Le parc est très fermé et montagneux ; plus de la moitié se situe au-dessus de 2 000 mètres. La végétation afro-montagnarde rare du parc offre un des plus riches habitats d'Afrique de l'Est pour les oiseaux, les papillons (plus de 300 espèces), les arbres et les mammifères ; parmi ces derniers, on compte les chimpanzés et la moitié de toute la population restante de gorilles de montagne (*Gorilla beringei beringei*). Certains secteurs de la forêt sont protégés depuis les années 1930. Le parc national a été enregistré en 1991, et inscrit sur la Liste du patrimoine mondial en 1994 comme site d'une valeur universelle exceptionnelle en raison de sa diversité biologique et de la conservation d'espèces menacées (critère x) et parce que c'est une aire d'une beauté naturelle exceptionnelle (critère vii). Le BINP n'est pas un système en parfait état, et une grande partie de la forêt est perturbée par des coupes d'arbres et d'autres activités. Plus de 100.000 personnes vivent dans la région qui entoure directement le parc, où la densité est de 300 personnes/km<sup>2</sup>. Les limites du parc sont généralement marquées par des frontières abruptes ou par des passages soudains vers l'agriculture. Les pentes raides du paysage rendent les zones déboisées et perturbées très sensibles à l'érosion.

Le BINP est géré par l'*Uganda Wildlife Authority* (UWA) dans le but premier de préserver les forêts montagnardes et les populations de faune sauvage qui leur sont associées, spécialement les gorilles. Toutes les autres fonctions, y compris le tourisme – qui se focalise presque exclusivement sur l'observation des gorilles – sont secondaires. Cependant, le tourisme constitue une source très importante de revenus pour le BINP et pour l'UWA, et 20% des revenus que le parc tire des droits d'entrée retournent au gouvernement local du district où se situe le parc, comme contribution aux besoins sociaux et économiques de base de la population locale. Le parc est le site d'un des premiers fonds fiduciaires pour la conservation en Afrique, créé pour supporter la gestion du parc et le développement de la communauté locale. Le *Mgahinga and Bwindi Impenetrable Forest Conservation Trust* (MBIFCT) a été créé au milieu des années 1990 avec un financement de 4 millions d'US\$, qui a été porté à 7 millions d'US\$ en 1996. Les communautés locales ont vraiment leur mot à dire sur la façon dont le revenu du MBIFCT est distribué, et de nombreux projets communautaires tels que des écoles et des centres de santé ont été appuyés.

### Gestion du parc

Le Bwindi Impenetrable National Park (BINP) est géré par l'*Uganda Wildlife Authority* (UWA) d'abord « pour



© Marc Hockings

Forêt impénétrable de Bwindi, Ouganda.

sauvegarder la biodiversité et l'intégrité des processus physiques et écologiques du BINP à perpétuité, pour la santé, le bien-être, le plaisir et l'inspiration des générations présentes et futures. »

La gestion du parc se fonde sur des activités clés telles que :

- *Programmes de recherche et de suivi* : qui visent à garantir le bien-être des gorilles et d'autres animaux, la bonne santé de l'écosystème (par ex. le contrôle des feux), l'utilisation des ressources par les communautés et l'atténuation des impacts de la faune sauvage sur les récoltes.
- *Programmes pour les communautés et le développement* : qui visent à atteindre le but qu'est la conservation à long terme du parc en abordant la question du support de la communauté et de sa participation à la gestion du parc et de ses ressources par quatre programmes distincts. Ces programmes sont le contrôle des dommages causés aux récoltes, le partage des revenus (20% des revenus que le parc touche en droits d'entrée sont attribués pour les besoins sociaux et économiques de base de la population locale), l'éducation à la conservation, et un programme multi-usages (20% de la superficie du parc sont réservés à une utilisation durable des ressources).
- *Programme de développement du tourisme* : qui vise à développer et à pratiquer un tourisme aux gorilles bien contrôlé et à diversifier les activités touristiques pour réduire la dépendance vis-à-vis des gorilles et augmenter les revenus. Parmi ces activités, il y a un réseau de pistes touristiques permettant de pratiquer l'écotourisme dans les zones touristiques du parc, des autres infrastructures pour répondre aux besoins du personnel et des visiteurs, une meilleure publicité et un marketing plus poussé des attractions touristiques du BINP. Les rencontres avec les gorilles comptent actuellement pour 99% des revenus du BINP.
- *Protection et gestion des ressources* : qui veut arriver à assurer la protection par le maintien des lois.

Les principaux partenaires de l'UWA dans le BINP sont la communauté locale et les autorités du district, les Gouvernements congolais et rwandais (le parc est contigu avec le Congo et est proche du Rwanda, et les deux pays ont une population de gorilles), et des ONG y compris le

Mgahinga and Bwindi Impenetrable Forest Conservation Trust (MBIFCT) et CARE, le Programme International de Conservation des Gorilles (PICG) et l'Institute of Tropical Forest Conservation (ITFC).

### Processus Amélioration de notre patrimoine

Après une visite de terrain et la participation, pendant cinq jours de juillet 2001, à un atelier qui présentait le projet EoH aux représentants de tous les sites du projet en Afrique, l'UWA a identifié une équipe pour l'appliquer sur place, équipe qui comprenait : John Makombo, Conservateur en chef du BINP à cette époque, Alastair McNeilage, Directeur de l'ITFC et Ghad Mugiri (à l'époque conservateur au BINP responsable de la recherche et du suivi, qui est devenu ensuite conservateur en chef du BINP), avec l'aide du coordinateur du suivi et de la recherche de l'UWA, et du coordinateur de la planification et de l'évaluation des impacts sur l'environnement. On se mit d'accord sur le fait que le principal partenaire du site serait l'ITFC, mais que parmi d'autres partenaires importants impliqués dans la mise en œuvre, il y aurait CARE, MBIFCT, PICG, la Community Protected Area Institution (CPI) représentant les communautés voisines, des représentants du tourisme communautaire, des instituts de l'enseignement supérieur et des environnementalistes.

En août 2001, un atelier s'est tenu à Bwindi avec tout le personnel concerné du parc pour présenter le projet et les outils dans la Trousse à outils d'EoH. Un second atelier s'est tenu en septembre 2001, auquel participaient principalement les ONG qui travaillaient dans ou autour de Bwindi (c.-à-d. ITFC, CARE et le PICG), pour préparer une évaluation.

Un rapport initial d'évaluation de l'efficacité de la gestion à BINP a été publié en août 2002 (*Uganda Wildlife Authority, 2002*) à la suite d'un atelier de parties prenantes qui avait discuté du projet d'évaluation. Avant cet atelier, tout le personnel du parc a suivi un cours de recyclage de trois mois, entre septembre 2001 et juillet 2002, sur les principes et l'éthique de base de la conservation des ressources naturelles, y compris le suivi et l'évaluation. Dans le même temps, le système d'information sur la gestion (MIST) de l'UWA - mis au point pour, entre autres, suivre l'efficacité de gestion - fut installé à Bwindi, et le personnel apprit à s'en servir et à le tenir à jour.

Suite à des discussions avec Moses Mapesa (alors Directeur des opérations sur le terrain pour l'UWA et maintenant Directeur de l'UWA) au sujet du rapport en janvier 2003, une deuxième évaluation a eu lieu en mai 2003 (*Uganda Wildlife Authority, 2003*). Cette deuxième évaluation insistait sur l'implication des partenaires locaux dans le processus, et un atelier réunit les communautés locales pour s'assurer de leur apport dans l'évaluation elle-même et de la clarté avec laquelle les résultats de l'évaluation seraient utilisés par l'UWA.

La première évaluation documentait l'effort investi dans la restructuration de la gestion du BINP au cours des der-



© Marc Hockings

Le tourisme aux gorilles est la principale source de financement du Forêt impénétrable de Bwindi, en Ouganda.

nières années, c'est-à-dire un personnel bien formé au niveau supérieur de la gestion, un suivi assuré grâce au système MIST et de bonnes relations avec les communautés. L'évaluation révéla pourtant quelques domaines qui avaient besoin d'être améliorés pour faciliter une meilleure gestion du BINP : la nécessité de corriger les informations inadéquates sur les ressources biologiques et la dynamique du parc, un nombre inadéquat de membres du personnel et d'infrastructures, et un niveau plus faible de formation du personnel de rang inférieur. Le rapport concluait que : « avec ou sans le projet UNESCO/EoH, nous devons nous évaluer nous-mêmes » et il fournissait certaines recommandations pour les années suivantes.

Pendant la période suivante, le personnel de l'UWA a entamé la mise au point d'un outil d'évaluation pour évaluer l'adéquation du nombre de membres du personnel, de sa formation, des infrastructures et de l'équipement du parc, qui fut intégré dans la trousse à outils d'EoH. La structure du système d'évaluation de l'efficacité de la gestion d'EoH et les résultats des évaluations ont été utilisés pour aider à structurer la discussion lors des réunions annuelles des conservateurs en chef de l'UWA.

Le dernier atelier d'évaluation s'est tenu en 2007, avec un nouveau conservateur en chef, Asa Kule, en charge du parc, mais aussi avec le conservateur en chef précédent, Ghad Mugiri. L'implication du personnel qui a une expérience des évaluations passées à Bwindi soulignait le besoin d'une formation continue et d'un renforcement des capacités du personnel, pour lui donner les connaissances et les compétences nécessaires pour réaliser une évaluation. On ne peut pas être certain qu'une trousse à outils seule serait suffisante pour habilitier un nouveau personnel à appliquer la méthodologie.

### Mise en œuvre

Une composante clé du projet EoH consistait à soutenir l'amélioration de la gestion des sites en se fondant sur les besoins identifiés par le processus d'évaluation de l'effi-

cacité de la gestion. Une évaluation qui n'est pas suivie d'action n'a que peu d'utilité pour les gestionnaires de site, et leur volonté d'y consacrer du temps et des ressources risque de décroître très rapidement. Les exemples ci-dessous illustrent comment on peut se servir d'une évaluation pour identifier des actions spécifiques qui entraîneront une amélioration de la gestion.

Le tourisme basé sur les gorilles constitue une source majeure de revenus pour Bwindi et la population locale. Cependant, la gestion du parc et l'ITFC basé à Bwindi reconnaissent qu'il faut en apprendre davantage et évaluer une gamme bien plus étendue d'espèces et d'interactions. Le projet EoH a donc fourni des fonds pour aider à mettre à jour les cartes de végétation, pour évaluer les espèces endémiques – spécialement les plantes et les animaux moins connus – pour étudier la durabilité de la récolte des produits forestiers non ligneux et évaluer les systèmes qui permettent de suivre de telles récoltes, et pour chercher et évaluer des méthodes permettant d'atténuer les dommages causés aux cultures par les animaux sauvages, y compris les méthodes nouvelles et autres moyens de dissuasion.

Un des problèmes mis en lumière par la première évaluation était que les informations sur l'utilisation de produits forestiers non ligneux (PFNL) étaient rares et demandaient de nouvelles investigations. Pour y répondre, le personnel de l'UWA et d'ITFC a réuni huit ateliers pour consulter la communauté, qui ont abouti à des recommandations pour la révision du programme de suivi et à la mise à jour des Protocoles d'accord (MoU) avec la communauté sur l'utilisation des ressources du parc. Quatre groupes issus de la population autochtone (les Batwa) furent impliqués dans cette révision. C'était un pas majeur dans la mesure où les Batwa n'avaient jamais encore pris part au programme, et les discussions ont révélé que les ressources qu'ils souhaitaient récolter étaient différentes de celles des autres groupes communautaires, comme des ignames sauvages, du miel sauvage et des plantes médicinales. Les réunions ont confirmé que la demande pour les ressources forestières restait forte et qu'il était important d'assurer un suivi permanent. L'ITFC est donc en train de développer des programmes de suivi pour trois espèces d'arbres (*Ocotea usambarensis*, *Rytigynia kigeziensis* et *Loeseneriella apocynoides*) qui sont utilisées en médecine et pour l'artisanat. Le suivi (des parcelles permanentes suivies sur base annuelle) de ces trois arbres est en cours, en vue d'établir le niveau de récolte durable (Bitariho et al., 2006). De nouvelles ressources végétales (*Dioscorea minutiflora*, *Dioscorea astericus* et *Prunus africana*) sont aussi suivies maintenant, et on va développer pour elles des quotas/quantités récoltables. Onze projets de MoU, qui ont intégré les besoins des populations autochtones, sont terminés.

Un autre problème important mis en lumière par l'évaluation initiale est directement lié à la gestion du parc et à la relation entre le parc et les communautés locales ; c'est le besoin de traiter plus efficacement les dommages causés aux récoltes par des animaux, y compris des éléphants et des gorilles, venus du parc. Le projet EoH a aidé à financer des essais de moyens de dissuasion et des voyages d'études

sur le terrain pour analyser ce qui se pratique ailleurs en Afrique. Il y a eu des activités en collaboration avec ITFC et CARE visant à identifier de nouvelles stratégies possibles pour le contrôle des animaux à problèmes, dans le contexte de la gestion de la nouvelle zone tampon de Nkuringo et en d'autres sites possibles autour de Bwindi. En 2002-2003, l'ITFC a organisé de premières visites à Nkuringo pour étudier le développement d'un système de suivi du niveau des dommages aux récoltes, en vue d'établir la ligne de base et de permettre ainsi d'évaluer dans le temps l'efficacité des nouvelles interventions. Des haies vives comme moyens de dissuasion pour les animaux à problèmes sont passées du stade de test dans un projet pilote à la mise en œuvre par l'UWA. Quelque 33 km de l'épineux *Mauritius* ont été plantés dans la région de Kanungu, et de nouvelles plantations sont prévues. Mais traiter le problème des dégâts aux récoltes causés par les éléphants et les gorilles reste un vrai défi. Dans la phase 3 du projet, EoH a donc aussi financé un voyage d'étude au Kenya, où l'on a utilisé une solution de piment rouge comme moyen de dissuasion, et d'autres études de suivi. Après le voyage d'étude, quatre parcelles expérimentales ont été établies dans la partie sud du parc (Rushaga) pour tenter de prévenir le saccage des récoltes. En 2007, le piment était arrivé à maturité et s'est révélé efficace pour contrôler les éléphants. L'introduction du piment rouge a maintenant commencé et se poursuivra après la fin du projet. L'on prévoit aussi d'utiliser la même stratégie à Ruhija pour contrôler les éléphants. L'établissement d'*Artemisia* pour contrôler les gorilles à problèmes est, paraît-il, efficace à Nkuringo où plus de 20 fermiers ont planté ce végétal. On continue à planter des haies de *Mauritius* à Nkuringo pour contrôler les déplacements des gorilles.

Lors de l'examen de la première étape du projet EoH au Congrès mondial des parcs, à Durban (auquel assistaient des représentants de tous les sites impliqués dans le projet), tous les sites ont adressé une requête unanime pour qu'il y ait des liens plus étroits entre tous les sites du patrimoine mondial de la région. Le projet EoH a dès lors financé deux voyages d'étude en Afrique de l'Est, et des membres du personnel du BINP et de l'UWA ont visité le Serengeti en 2006 et 2007. Pour l'UWA, le point central du voyage de 2006 était d'étudier le Centre des visiteurs du Serengeti étant donné qu'il est prévu d'établir un centre pour les visiteurs à Bwindi. Le voyage a abouti à plusieurs recommandations importantes pour la planification du centre (voir encadré).

**Recommandations/leçons apprises  
lors du voyage d'étude, en vue de la création  
du centre des visiteurs du BINP**

- Un plan de suivi et d'évaluation doit être établi pour le Centre des visiteurs de Bwindi dès le début.
- Les installations du centre des visiteurs devront être suffisantes pour pouvoir accueillir tous les futurs visiteurs, en se basant sur les chiffres de haute saison.

- La conception du centre des visiteurs doit tenir compte des besoins des personnes handicapées, par ex. des toilettes adaptées et des rampes d'accès pour les chaises roulantes.
- On pourrait passer des enregistrements de gorilles et d'éléphants dans le centre.
- Il faut instaurer un plan d'entretien du centre dès le début.
- Le processus de planification et de mise en œuvre du centre des visiteurs requiert une approche participative.
- Le matériel d'interprétation devrait être préparé en tenant compte des principales nationalités qui visitent le BINP. Il faudrait aussi que le personnel du parc concerné soit formé et capable de travailler dans différentes langues.
- Les logements et d'autres installations à Nkwenda et à Buhoma devraient être contrôlés pour s'assurer qu'ils préservent les mêmes normes de qualité qu'au centre prévu pour les visiteurs.
- Toutes les activités touristiques du parc devraient être regroupées dans un seul « package » payé en une seule fois pour éviter le désagrément de paiements multiples.

En 1996, le Gouvernement ougandais a développé une nouvelle politique en matière de faune sauvage, qui insiste sur le besoin d'une gestion professionnelle des ressources et des domaines. Depuis lors, l'UWA a formulé un plan stratégique institutionnel. Les dix parcs nationaux ont maintenant des plans de gestion, de même que cinq des douze réserves de faune. Depuis 2001, des plans opérationnels annuels sont préparés et appliqués dans toutes les aires protégées. Pourtant, jusqu'à présent, aucun plan d'affaires n'a été finalisé par manque de capacités institutionnelles pour ce genre de planification. L'UWA a engagé un consultant pour commencer un plan d'affaires au niveau collectif, mais il n'y avait pas de processus en place pour préparer des plans d'affaires pour chaque parc pris individuellement, ni pour chaque projet, pas plus que de processus pour créer les capacités en la matière dans toute l'organisation. Dans le cadre du projet de Plan de compétences managériales UNESCO/Shell (voir Annexe 1), un accord fut trouvé pour aider les gestionnaires de l'UWA à préparer un plan d'affaires de trois ans pour l'Aire de Conservation de Bwindi-Mgahinga (BMCA). Après la première visite de formation, un projet fut préparé par l'UWA qui couvrait les sections suivantes : l'Analyse de la société, l'Analyse du marché, le Plan de marketing et l'Analyse des risques. Le retour d'informations de Shell doit encore y être intégré.

*Cartographie de la végétation* : après avoir rencontré certaines difficultés, nous avons obtenu des photographies aériennes avec une résolution de 0,5 m pour l'ensemble du parc ; elles sont maintenant digitalisées sur la base de la classification structurelle, stratifiées par altitude, et elles constitueront des données de base. L'intention est d'utiliser l'imagerie satellitaire à l'avenir pour mesurer les

changements de végétation et les comparer à cette base. L'ITFC a réalisé une première analyse des photographies pour préparer des orthophotos afin de faciliter la préparation de la carte de la végétation. On a aussi mis au point un système de classification de l'habitat, ainsi que des méthodes détaillées pour le travail de validation de terrain.

## Résultats et impacts

Le rapport final d'évaluation du site comprend une comparaison avec le rapport de l'évaluation initiale et identifie les lacunes et les défis restants. Ceci donne la possibilité d'évaluer comment l'état du site et sa gestion ont changé pendant cette période et aussi où le processus EoH a pu apporter sa contribution. Les points clés sont résumés ci-dessous, en lien avec certains outils d'évaluation EoH.

### • Identifier les valeurs et les objectifs de gestion du site

L'outil 1 fournit un mécanisme qui permet de capter et de mettre à jour les informations dès qu'elles sont disponibles. Pour Bwindi, des informations manquent encore sur la taille de la population de certaines espèces même si le projet EoH a aidé à poursuivre le travail sur l'évaluation et l'étude écologiques rapides. Il faut aussi obtenir de nouvelles informations sur les valeurs de la forêt en tant que puits de carbone, bassin hydrographique et source de produits forestiers non ligneux. Ce processus de mise à jour des connaissances est renforcé par l'implication de chercheurs comme ceux de l'ITFC dans le processus d'évaluation de l'efficacité de la gestion. Relier les objectifs de gestion aux valeurs identifiées d'un site garantit que les stratégies de conservation se concentrent bien sur la contribution au maintien de ces valeurs.

### • Identifier les menaces

L'évaluation finale de 2007 a identifié plus de menaces que la première évaluation de 2002, mais on attribue ce constat tant à une meilleure implication des parties prenantes, qui a conduit à la reconnaissance de menaces qui n'étaient auparavant pas connues des gestionnaires, qu'à une amélioration de la trousse à outils EoH, qui donne de meilleurs conseils pour l'identification des menaces existantes et potentielles. L'évaluation a reconnu que certaines menaces, tels les dégâts aux récoltes ou le braconnage, sont difficiles à éradiquer, mais que l'analyse des menaces peut aider à mettre en place des stratégies pour réduire leurs impacts et leur dispersion.

### • Relations avec les parties prenantes

L'UWA a beaucoup insisté sur le travail avec les communautés et sur l'amélioration des relations avec les parties prenantes, et les résultats de ce travail se reflètent dans l'évaluation finale. L'amélioration des relations de travail avec le gouvernement local et les communautés est évidente, tout comme l'augmentation du nombre de parties prenantes impliquées dans le site. On a relevé l'utilité de l'outil d'évaluation pour développer une compréhension claire des intérêts et des problèmes des groupes de parties prenantes.

### • Planification et évaluation de la conception du site

On a relevé que, grâce à un processus d'évaluation plus participatif, une meilleure contribution des parties prenantes apportait de meilleures informations aussi bien pour la planification que pour la conception.

### • Evaluation des intrants

L'évaluation finale note que le manque de capacités, de formation, d'équipement et d'infrastructures pour le personnel reste un problème dans le site. Le manque de capacités et de formation du personnel est accentué par les transferts et les départs de certains, ce qui souligne le besoin de formation continue. Le BINP est relativement bien financé (85% des besoins estimés) puisqu'il tire une grande part de ses revenus du tourisme aux gorilles. En fait, le parc appuie la gestion de nombreux autres sites ougandais qui n'ont pas la même possibilité de tirer des revenus du tourisme.

### • Evaluation des extrants

La mise en œuvre du plan de gestion général et des programmes de travail annuels progresse bien au BINP. Plus de 85% des actions inscrites au plan de gestion ont été réalisées ou progressent de façon substantielle. Le système de suivi et d'information MIST fournit des informations détaillées qui peuvent être utilisées pour évaluer de nombreux aspects du programme de gestion, comme la couverture des patrouilles, la détection d'activités illégales mais aussi des informations sur les ressources naturelles.

### • Evaluation des résultats

Le suivi des résultats révèle un aperçu généralement positif des résultats de la conservation sur le site. La population de gorilles a augmenté de 320 en 2002 à 340 en 2006. Pendant le projet, le BINP fut capable de définir plus spécifiquement des cibles pour les indicateurs, même s'il reste du travail à faire comme on l'a vu plus haut. Dix des treize indicateurs ont été estimés en bon état, et neuf présentent même une tendance positive. Il reste quelques inquiétudes au sujet de l'état de deux indicateurs pour lesquels la tendance est négative, et pour le dernier indicateur, nous manquons d'informations.

### **Histoires du terrain : le point de vue d'un gestionnaire**

*Moses Mapesa, Directeur de l'Uganda Wildlife Authority, donne cette appréciation du processus général d'EoH. Il a remarqué que le processus général donnait l'occasion de faire une évaluation-maison et une évaluation par les partenaires (externes) à un coût relativement faible. Le processus d'évaluation a spécifiquement mis en lumière ce qui suit :*

- *Le personnel « maison » a un formidable potentiel pour jouer différents rôles à un coût relativement bas. Il est tout à fait capable d'appréhender le système d'évaluation et de le faire fonctionner pour autant qu'on lui donne quelques astuces.*

- *Le processus procure une occasion d'examiner les valeurs, les objectifs, les approches et les cibles de la gestion et il permet de refocaliser les efforts vers les domaines critiques.*
- *Le processus peut aussi servir pour faire des évaluations plus positives des efforts individuels des membres du personnel. Souvent, le personnel redoute les évaluations et préférera dire des mensonges car il craint pour sa sécurité d'emploi. Mais lorsqu'il entreprend l'évaluation lui-même, cela conduit à des réponses plus honnêtes, spécialement lorsqu'il sait que le processus ne fera aucune victime.*
- *Les partenaires, spécialement les membres et les chefs de la communauté qui se sont souvent montrés très critiques (parfois même opposés) envers la gestion ont été très encourageants et objectifs au cours de l'évaluation. En effet, le processus leur a donné l'occasion d'avoir des informations sur la gestion et les interventions, y compris les contraintes et les défis, et ils sont désormais à même de donner leur avis en toute connaissance de cause.*
- *Heureusement pour Bwindi, ses partenaires avaient déjà été impliqués dans un processus d'évaluation. L'évaluation a donc fourni un mécanisme de feed-back participatif, qui plus est avec des visites sur le terrain, par opposition aux rapports écrits que certains responsables n'ont pas le temps d'étudier.*
- *Comparé à une évaluation externe par une équipe d'experts, ce processus est abordable et pratique. Il peut arriver que les rapports d'une évaluation externe soient parfois rejetés ou justifiés par la gestion, cependant que de bonnes recommandations ne sont pas appliquées. D'autre part, des évaluations externes se fondent encore sur les mêmes personnes (personnel et partenaires) qui compilent un rapport à leur propre convenance, et le personnel peut se sentir floué.*
- *Le processus réunit toutes les parties prenantes impliquées dans la gestion du site et donne une seconde occasion, suite à la planification annuelle conjointe des opérations, de passer en revue qui a fait quoi, de garantir la meilleure complémentarité et d'éviter toute duplication.*

## Ressources et références

Bitariho, R., McNeillage, A., Babaasa, D. and Barigyira, R. 2006. Plant harvest impacts and sustainability in Bwindi Impenetrable National Park, S.W. Uganda. *African Journal of Ecology*, 44 (1): 14–21.

Uganda Wildlife Authority. 2002. *Initial Assessment Report for Management Effectiveness at Bwindi Impenetrable National Park*. Uganda Wildlife Authority, rapport non publié disponible sur: <http://whc.unesco.org/en/eoh>.

Uganda Wildlife Authority. 2007. *Enhancing our Heritage Final Assessment: Bwindi Impenetrable National Park*. Uganda Wildlife Authority rapport non publié disponible sur : <http://whc.unesco.org/en/eoh>.

# Appliquer la *Trousse à outils* : Amélioration de notre patrimoine aux sites culturels du patrimoine mondial

5



*Assurer l'intégrité artistique et architecturale de très anciennes structures est un défi permanent pour de nombreux sites culturels du patrimoine mondial, comme ici, à Fatehpur Sikri, en Inde.*

© Marc Patry

## Appliquer la *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine* aux sites culturels du patrimoine mondial

Carolina Castellanos

### Conditions actuelles sur les sites culturels

Le patrimoine culturel est vaste et varié et il reflète la façon dont les sociétés se sont adaptées aux différents cadres naturels avec le temps. La diversité se reflète aussi dans les paysages caractéristiques et s'exprime dans le patrimoine intangible qui résulte du syncrétisme des croyances, des rituels, des langues, de la musique et de la danse qui donnent vie aux référents matériels.

Cette diversité de styles, de matériaux, d'architecture, d'expressions culturelles, et ainsi de suite, implique qu'il existe des défis significatifs pour comprendre et gérer la détérioration, mais aussi en termes d'approches théoriques pour la conservation de leurs valeurs propres. Ce que l'on définit comme un patrimoine aujourd'hui a évolué en signification, mais aussi en profondeur et en portée. Ces dernières décennies, on a constaté une volonté de passer d'une vue « monumentale » et statique à une perception plus globale et plus diversifiée de la richesse des cultures humaines, concrétisées dans des thèmes tels que l'architecture du XX<sup>ème</sup> siècle, les modes d'occupation des sols et de l'espace, la technologie industrielle, les stratégies de subsistance, la gestion de l'eau, des routes pour les peuples et les biens, les installations humaines et leur environnement.

Par conséquent, préserver et gérer le patrimoine culturel est une tâche vraiment stimulante. Généralement parlant, les professionnels du patrimoine sont confrontés à des questions que l'on peut classer, peut-être en termes simplistes, dans deux vastes catégories : celles qui ont trait à l'impact des processus naturels sur la matière, y compris les changements climatiques, et celles qui sont liées au contexte social, y compris des aspects tels que la gestion des capacités, les ressources, la gouvernance, les approches participatives et l'intégration des valeurs sociales et économiques, entre autres. Certaines peu-



La foule à Kiyomizu-dera, une partie du site du patrimoine mondial du Vieux Kyoto, au Japon.

© Sue Stolton

vent être considérées comme des tendances globales, mais elles reflètent aussi des situations locales qui sont étroitement liées et interdépendantes. En termes de facteurs naturels, il y a diverses caractéristiques environnementales interactives qui varient pour chaque site du patrimoine et le cadre qui lui est propre, et qui génèrent des mécanismes physiques et chimiques qui conduisent à la décomposition des matériaux.

A ce jour, il existe encore des lacunes significatives dans les connaissances portant sur les phénomènes de détérioration, spécialement sur les impacts des changements climatiques. Il existe aussi d'importantes faiblesses dans la mise en oeuvre de plans globaux pour les sites du patrimoine : les interventions ont tendance à être réactives et ne disposent d'aucun système de documentation et d'analyse systématique ; le suivi est limité de sorte que les données sont difficiles à évaluer sans outils comparatifs. La plupart des évaluations de la conservation continuent à être trop générales et ne permettent pas d'établir un plan d'action stratégique et soutenu à long terme qui répondrait de façon globale et s'adapterait à la complexité des facteurs qui interagissent sur les sites du patrimoine.

A côté de ces facteurs, d'autres problèmes significatifs affectent le rythme et l'étendue de la dégradation observée sur les sites culturels ; ce sont les problèmes de droit foncier, d'expansion rurale et urbaine non contrôlée, de manque d'appropriation sociale du patrimoine, de manque de reconnaissance des bénéfices dérivés de la conservation du patrimoine, le pillage et le vandalisme, entre autres. Le financement est aussi un problème.

Bien que la plupart des pays disposent d'une politique et d'une législation adéquates pour fournir un cadre pour les décisions concernant le patrimoine, les moyens sont encore inadéquats pour les mettre en oeuvre efficacement. La collaboration, la coopération et la communication interinstitutionnelles sont encore limitées entre les organismes dont le mandat pourrait avoir un impact sur les sites culturels.

Tous ces problèmes ont entravé la formulation d'une approche globale de la conservation des sites du patrimoine mondial, approche qui pourrait réconcilier les besoins et les attentes des divers groupes concernés et favoriser une approche participative de la conservation et de la protection des sites. Étant donné la situation politique et les ressources limitées dans la plupart des régions du monde, il est nécessaire de sensibiliser les décideurs au besoin de politiques de gestion et de conservation qui encourageraient les gestionnaires des niveaux intermédiaires à apporter des changements aux politiques et aux pratiques.

**Tableau 5.1 : Résumé des facteurs critiques qui affectent la conservation et la gestion du patrimoine**

<b>Processus naturels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements climatiques</li> <li>• Conditions environnementales : température, humidité, vents, etc.</li> </ul>
<b>Contexte de la gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités et compétences inadéquates</li> <li>• Echanges professionnels et techniques limités</li> <li>• Méthodologies, critères et lignes directrices insuffisants</li> <li>• Interventions de conservation inappropriées et/ou utilisation d'un matériau incompatible</li> <li>• Gestion inadéquate de la zone tampon</li> <li>• Négligence ou abandon des sites du patrimoine</li> <li>• Méthodologies et approche interdisciplinaires et participatives partiales</li> <li>• Absence de planification, de suivi et d'évaluation</li> <li>• Manque de préparation aux risques</li> <li>• Evaluation inadéquate des valeurs et de leur signification.</li> </ul>
<b>Contexte social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit foncier</li> <li>• Utilisation illégale des sites du patrimoine</li> <li>• Expansion rurale et urbaine non contrôlée</li> <li>• Dégradation sociale et pauvreté, appropriation sociale du patrimoine limitée</li> <li>• Attention inadéquate aux droits des autochtones</li> <li>• Pillage</li> <li>• Vandalisme</li> <li>• Tourisme sauvage.</li> </ul>
<b>Gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Législation obsolète et application inefficace des politiques et de la législation</li> <li>• Accords institutionnels inadéquats ; centralisation et structures décisionnelles trop rigides</li> <li>• Discontinuité des entités et absence de mémoire institutionnelle</li> <li>• Coopération et communication insuffisantes entre organismes gouvernementaux, duplication des responsabilités et des mandats</li> <li>• Synergies et alliances stratégiques limitées entre les entités du patrimoine</li> <li>• Planification territoriale et du réseau insuffisante ; patrimoine non intégré à d'autres niveaux de planification</li> <li>• Sensibilisation partielle à propos des bénéfices de la conservation du patrimoine et de son rôle dans la réduction de la pauvreté, dans la qualité de vie et l'équité sociale.</li> </ul>

### Bref aperçu des buts et des approches clés Amélioration de notre patrimoine

L'on considère de plus en plus le suivi et l'évaluation comme des composantes critiques de la gestion des sites du patrimoine. L'évaluation de l'efficacité de la gestion a trois applications majeures : la gestion adaptative – pour améliorer les performances dans les aires protégées ; la responsabilité – pour aider les gestionnaires de site et de système à soumettre leur rapport ; et une meilleure planification de projet – pour examiner les approches et appliquer les leçons apprises.

Le projet Amélioration de notre patrimoine (EoH) cherche à améliorer la gestion des sites naturels du patrimoine mondial par le développement de meilleurs systèmes de suivi et de compte-rendu et par l'utilisation des résultats de ces évaluations pour améliorer la gestion des sites. Fondé sur les six éléments (contexte, planification, intrants, processus, extrants, résultats) décrits dans le Cadre de la Commission mondiale des aires protégées (CMAP) de l'UICN pour évaluer l'efficacité de gestion, le projet a mis au point une trousse à outils d'évaluation (voir les chapitres précédents) adaptée aux sites du patrimoine mondial, après l'avoir testée dans neuf sites pilotes répartis sur trois continents.

### Suivi de l'efficacité de gestion dans les sites culturels et avantages de l'approche EoH

Comme cela est mentionné plus haut, l'état des sites culturels du patrimoine se détériore en de nombreux endroits dans le monde ; la planification est minimale, et il n'y a pas de systèmes de gestion opérationnels et cohérents. Il y a un besoin pressant de solutions novatrices dans un domaine infesté par un grand nombre de problèmes, dont de fréquents changements des structures de gestion, des contraintes budgétaires et l'absence d'approche globale de la gestion et de la conservation des sites. Les solutions pourraient inclure la promotion de processus participatifs et la création d'organisations non gouvernementales qui supporteraient les efforts du patrimoine, et qui pourraient constituer des alternatives viables pour la conservation des sites à long terme. Les communautés et d'autres groupes sociaux organisés expriment souvent leur intérêt pour les sites ; il faut en tenir compte pour susciter une implication active dans les diverses tâches de la conservation. Il faut aussi explorer les bénéfices d'un bien du patrimoine afin de pouvoir empêcher les pratiques actuelles qui ont un effet négatif sur le site, mais aussi d'avoir un impact positif sur la reconnaissance des valeurs du site et d'améliorer le développement humain.

## Appliquer la *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine* aux sites culturels du patrimoine mondial

Cependant, sans méthode d'évaluation précise, il est difficile d'illustrer le succès des différentes actions. Si l'on considère que les sites culturels font partie d'un système, leurs succès doivent être illustrés ou évalués à différents niveaux (la municipalité, l'état, le pays, la région, le monde entier), spécialement en ce qui concerne les bénéfices apportés par des pratiques de conservation et de gestion appropriées. Il existe de nombreux instruments et méthodologies nouveaux, et même si ces instruments ne sont pas directement applicables au patrimoine mondial, ils méritent d'être examinés et ils pourraient se révéler très utiles pour évaluer les sites existants et pour développer une approche cohérente de la gestion du patrimoine culturel.

L'approche EoH pourrait être très profitable pour des sites culturels, en ceci qu'elle se fonde sur un cadre flexible où les différents outils peuvent être appliqués en fonction de la composante spécifique à évaluer. Elle permet le suivi et l'évaluation de différents critères, mais elle permet aussi l'identification de facteurs interdépendants – un point important étant donné la complexité des problèmes liés à la conservation et à la gestion des sites du patrimoine. Il ne faut pas oublier non plus que les valeurs et leur signification sont les forces motrices des prises de décisions concernant la conservation et la gestion du patrimoine culturel. Mais ces valeurs ne sont pas statiques ; elles sont relatives et varient en fonction du temps, de l'espace

et des différents groupes sociaux qui participent à leur attribution. La variété des outils qui peuvent être utilisés dans le cadre nous permet de jauger si la signification est effectivement conservée, voire promue.

Les décisions et les interventions de la gestion affecteront la façon dont le patrimoine sera perçu, compris, interprété, et aussi dont il sera transmis aux générations futures. Des changements constants des conditions sociales et leur impact sur les processus culturels et sur les communautés influencent et déterminent le rôle de la conservation du patrimoine dans l'agenda social. La faisabilité et la réussite de la conservation du patrimoine à l'avenir dépendront largement de l'adoption d'approches qui investiront dans le capital naturel, humain et social – des approches qui comprendront la relation entre les valeurs et la société, les implications et les défis du recours à un processus axé sur les valeurs, et des décisions qui ont un impact sur les systèmes culturels – et de l'examen minutieux de la raison de conserver le patrimoine et pour qui, mais encore, et c'est le plus important, de la capacité d'anticiper et de gérer le changement.

### La méthodologie EoH peut-elle s'appliquer aux sites culturels du patrimoine ?

La tendance actuelle consiste à développer une approche pour les sites du patrimoine mondial en général plutôt

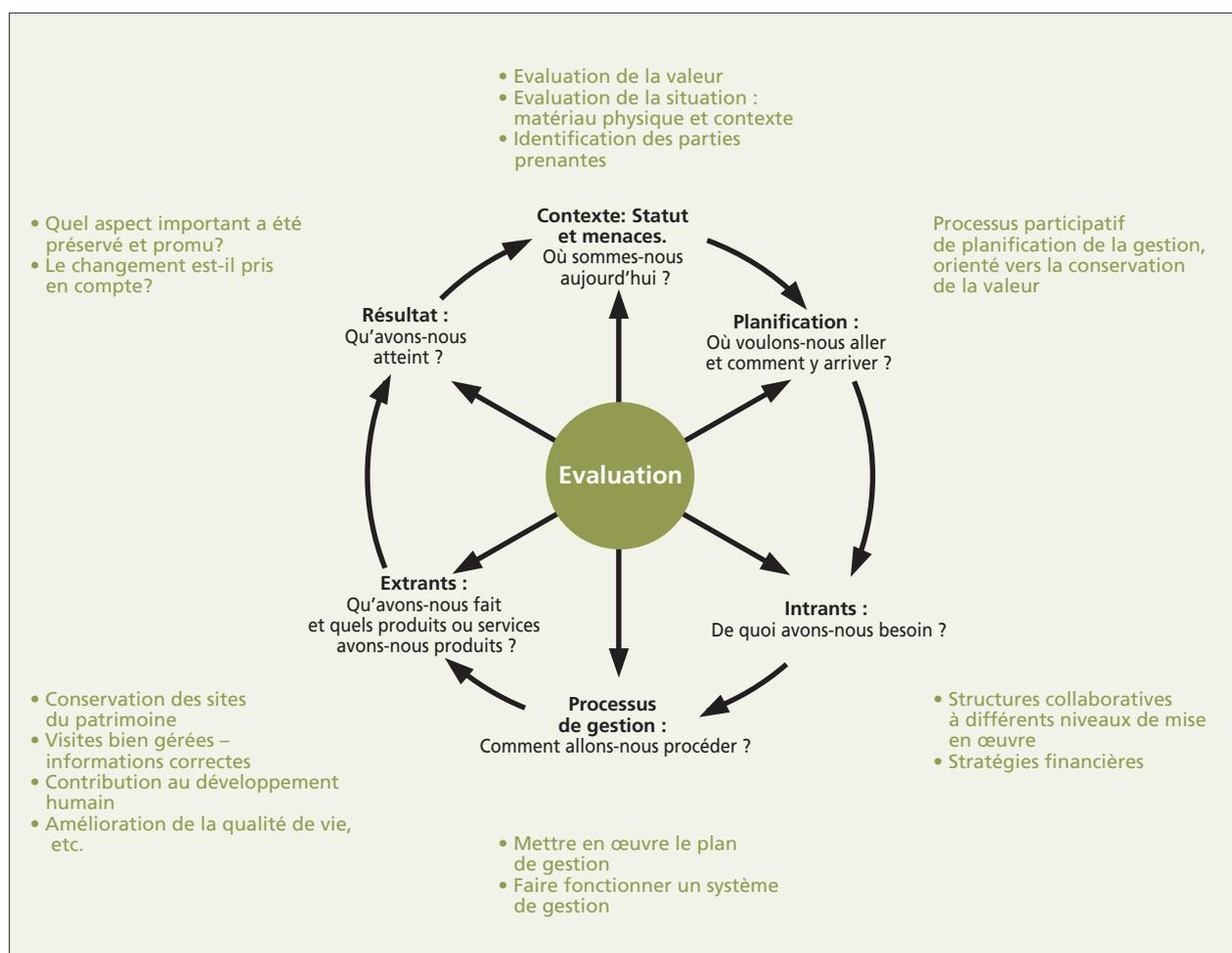


Figure 5.1: Similitudes entre la planification du patrimoine culturel et le Cadre de la CMAP

que de développer des systèmes séparés de sites culturels et naturels. Cependant, l'idée d'adapter les leçons apprises et des approches méthodologiques du domaine du patrimoine naturel au patrimoine culturel n'est pas unique.

L'approche EoH peut être adaptée au patrimoine culturel si l'on peut comprendre comment les six éléments du cadre sont comparables aux approches déjà utilisées dans le domaine de la culture. La figure suivante essaie d'identifier des similitudes entre la planification de l'héritage culturel et le cadre d'évaluation de l'efficacité de gestion de la CMAP/UICN.

Evidemment, les éléments et les critères spécifiques de l'évaluation seront différents, de même que les indicateurs, mais le cadre général est déjà familier pour la gestion du patrimoine culturel. Néanmoins, il y aurait certains défis car, si la correspondance entre composantes peut être plus précise pour des sites culturels gérés comme une entité unique, elle serait plus complexe dans les sites qui dépendent de multiples autorités de gestion. Il faut remarquer que la planification de la gestion de la conservation de sites culturels n'est pas encore encouragée par de nombreux politiciens/décideurs responsables du patrimoine, qu'ils conservent encore une notion assez limitée de ce que « gérer » un site veut dire, et que cela aboutit à un manque de politiques normalisées ou de mandats institutionnels pour une planification participative. De nombreux plans de gestion culturelle existants n'ont jamais été appliqués parce que les approches de la planification étaient défectueuses, qu'il n'y avait pas eu de consultation élargie ou que les stratégies étaient inadéquates pour atteindre les objectifs, y compris le développement financier, humain et en matière de formation. Le fait est que de nombreux sites du patrimoine culturel sont « gérés » au jour le jour, sans plan (par ex. un outil efficace pour prendre des décisions et les analyser ensuite). Cependant, la trousse à outils pourrait facilement être adaptée à un système de gestion très hiérarchisé en fournissant un ensemble divers d'outils à utiliser par les autorités de gestion des différents niveaux de responsabilité. L'approche EoH peut aider les sites à comprendre la nécessité d'adopter un système holistique et participatif, spécialement lorsque les problèmes liés à l'efficacité et à l'adéquation des pratiques actuelles sont clairement pointés du doigt.

De même, des questions se posent au sujet de ce qu'il convient d'évaluer dans les sites culturels. La conservation des sites du patrimoine est un processus centré sur les valeurs, mais ces valeurs ne sont pas seulement incrustées dans la matière physique d'un endroit, mais aussi dans des systèmes culturels et des caractéristiques impalpables qui ne se prêtent pas facilement à une évaluation.

Un autre point important est que la gestion du patrimoine culturel ne se pratique pas, d'habitude, selon une approche ou un cadre identique ou standardisé et qu'il faut encore approfondir la théorie et le travail de recherche pour développer des modèles ou des cadres

qui pourront facilement être adaptés à toute une variété de circonstances. Le Cadre de la CMAP et les outils développés par EoH pourraient être un bon point de départ. En les mettant en pratique dans diverses conditions, on peut en tirer des leçons, et l'analyse critique et comparative des résultats pourrait conduire à l'identification de meilleures pratiques.

Peut-être le plus grand défi de l'utilisation de cet outil tient-il au fait qu'il n'y a pas d'indicateurs précis de suivi et d'évaluation pour le domaine culturel. Il faut mener des recherches approfondies dans cette discipline dans la mesure où, à ce jour, la plupart des sites ne disposent d'aucun rapport sur leurs conditions et doivent encore entreprendre des analyses détaillées des interactions complexes entre différents facteurs, de façon à développer des approches holistiques de la conservation avec des réponses stratégiques, constantes et de longue durée. Les pratiques actuelles ne sont pas normalisées, et les compétences techniques sont insuffisantes sur la plupart des sites, encore qu'il y ait eu quelques efforts pour préparer des glossaires régionaux dans des domaines particuliers (par ex. l'architecture en terre) et pour promouvoir les échanges professionnels afin d'améliorer les pratiques sur les sites. Dans les sites culturels, aujourd'hui, l'on s'accorde peu sur des indicateurs normalisés et l'on fait peu de suivi de façon régulière. Dans la plupart des cas, on n'envisage de faire un suivi que pour les conditions environnementales ou dans le cadre d'une procédure administrative. Le manque d'indicateurs et de systèmes de suivi clairement définis entrave les évaluations systématiques ou objectives de la conservation, l'évaluation des impacts sur les valeurs ou de tout changement de l'authenticité et de l'intégrité. De même, il n'y a que peu de suivi ou de comptes-rendus systématiques des conditions dans la plupart des sites, de sorte que la rapidité ou le niveau de détérioration sont difficiles à évaluer sans outils comparatifs. Cependant, l'effet de l'établissement d'indicateurs peut s'avérer paradoxal dans la mesure où ils risqueraient de devenir une simple check-list qui ne tient pas compte de la complexité des facteurs interdépendants et de la nature complexe des systèmes culturels.

C'est pourquoi les comportements doivent changer vis-à-vis de la planification et du suivi puisque les deux sont maintenant considérés comme des fins en soi, des « produits finis » par opposition à des outils, qui permettent d'appliquer des systèmes de gestion et d'évaluer leur efficacité et leur pertinence.

La mise en œuvre de plans de gestion et les évaluations subséquentes sont critiques pour faire progresser les méthodologies et les critères en s'appuyant sur les connaissances existantes, pas seulement pour la planification, mais pour une véritable mise en œuvre, où la gestion des sites du patrimoine tient compte de la conservation et la met en balance avec l'utilisation et la distribution des bénéfices.

La durabilité des plans et leur réalisation concrétisent la capacité d'anticiper et de gérer non seulement les

changements, mais aussi une large participation et une implication sociales dans les activités du patrimoine.

### **Lien entre l'approche EoH et les autres processus du patrimoine mondial**

Les besoins actuels de comptes-rendus pour les biens du patrimoine mondial concernent principalement les rapports périodiques, les rapports de suivi et ceux sur l'état de la conservation. Cela devient une tâche pénible lorsque les gestionnaires de site, qui n'ont à leur disposition aucun système de gestion, ni résultats de suivi ou d'évaluation, sont censés fournir des informations sur des extraits et des résultats. Pour des pratiques plus efficaces, EoH pourrait proposer un ensemble d'outils facilement adaptables aux sites culturels. Cependant, aucun de ceux-ci ne sera utile tant que les valeurs et la signification des sites culturels du patrimoine mondial n'auront pas été définies avec précision, en ce compris les qualités, les caractéristiques et les éléments associationnels qui doivent être évalués et suivis. Sans cette déclaration de Valeur universelle exceptionnelle, il est difficile d'établir l'intégrité des sites et la mesure dans laquelle les conditions ont affecté leur signification, et par conséquent de définir des politiques orientées sur les valeurs en matière d'interventions en faveur du maintien des relations entre les sites et leur environnement, et en matière de promotion des valeurs sociales qui leur sont attribuées par les communautés et les populations locales.

Par conséquent, les valeurs et les caractéristiques physiques sont des outils essentiels pour jauger le changement. Elles devraient orienter les décisions en matière de gestion et fournir des moyens précis pour en assurer le suivi. Même si certains indicateurs pourraient être plus cohérents dans différents domaines des cycles de gestion, chaque site culturel aura des caractéristiques spécifiques auxquelles se comparer.

L'approche EoH pourrait fournir la base sur laquelle s'engager dans des expérimentations répétables d'évaluation cohérente des résultats de la mise en œuvre et des révisions d'un cadre suggéré. Les outils peuvent facilement être adaptés à la taille du site, à sa typologie spécifique ou même à un système de gestion très hiérarchisé.

Le suivi est essentiel pour tous les processus du patrimoine mondial, mais il ne doit pas être vu comme une tâche bureaucratique, unique, à faire pour respecter une demande. Les gestionnaires des sites culturels et les décideurs doivent les adopter comme un outil critique pour fournir des informations et améliorer la conservation et la gestion des sites du patrimoine. C'est aussi un outil qui aide à faciliter le respect des processus de compte-rendu et qui évite qu'ils deviennent des activités pénibles qui prennent beaucoup de temps et de ressources. Il faudrait aussi le voir comme l'outil qui permet à la gestion de changer, qui encourage une attitude proactive plutôt que réactive dans la conservation et la gestion du patrimoine et qui peut réellement gagner le support de

bailleurs potentiels en faisant preuve d'une approche cohérente et crédible.

Même s'il n'existera jamais de méthode normalisée unique, EoH est un cadre flexible, facile à adapter et sensible aux diverses typologies des sites culturels, aux contextes des gestions, etc. Par conséquent, il faudrait explorer la faisabilité de la mise en œuvre d'un projet de suivi élargi au patrimoine culturel.

## Du projet au concret : l'avenir



*Parc national de Serengeti, RU de Tanzanie.*

© Marc Patry

## Et maintenant ?

Si vous avez parcouru toute la trousse à outils dans l'ordre, vous avez maintenant découvert ce qui vous apparaît probablement comme un étalage déconcertant d'outils, de diagrammes, d'études de cas et de conseils. Si vous êtes gestionnaire d'un site du patrimoine mondial, ou encore quelqu'un qui travaille, à quelque titre que ce soit, pour une aire protégée, nous espérons que certains de ces outils pourront vous servir pour développer votre propre système de suivi.

Ces problèmes sont complexes et nous vous recommandons, autant que possible, de les présenter en vous aidant d'un support spécifique du renforcement des capacités, comme un atelier ; tous les sites décrits dans les études de cas ont pris part à des ateliers de formation spécifiques avant de lancer le processus de conception d'un système de suivi. Cependant, là où les fonds sont trop limités ou que les occasions manquent pour les organiser, il y a un certain nombre d'options possibles.

Il existe du matériel d'appui en plus de ce document technique. Toutes les fiches de travail seront disponibles sous forme électronique (et nous vous conseillons de les utiliser sous cette forme autant que possible). Elles peuvent être téléchargées sur le site de l'UNESCO (<http://whc.unesco.org/en/eoh> et <http://whc.unesco.org/fr/eoh> et se trouvent aussi sur le CD joint, avec d'autres articles, du matériel explicatif et des présentations PowerPoint qui peuvent servir pour des formations. Deux outils de soutien supplémentaires ont aussi été préparés comme sous-produits du projet (voir l'Annexe 1 pour plus de détails) :

- **ParkPlan** est un logiciel mis au point par l'Université du Queensland pour faciliter le suivi de la mise en œuvre du plan de gestion d'un site du patrimoine mondial. (Il est conçu de façon à s'adapter à toute aire protégée).
- Le **Guide de la planification d'affaires du patrimoine mondial** a été développé par la Fondation Shell pour aider les sites à construire une structure d'affaires efficace, fondée sur des modèles d'entreprises mais spécifiquement adaptée aux besoins des aires protégées.

Il existe aussi un pool d'expertise croissant dans les sites du patrimoine mondial. Plusieurs des sites qui ont pris part à la phase de développement ont dit qu'ils étaient prêts à servir de mentors à ceux qui souhaiteraient développer des systèmes similaires, par des visites des sites, par la participation à des ateliers ou par des conseils à distance. Nous espérons que cette expertise « maison » va aller croissant et nous aidera à disséminer ces informations.

Les systèmes de suivi et d'évaluation coûtent forcément de l'argent (même si des évaluations peuvent être faites pour moins de 15.000 US\$), et donc il faut leur allouer des fonds qui proviennent soit de budgets existants, soit de demandes spécifiques adressées aux gouvernements ou à des bailleurs de fonds. Dans de nombreux cas, il est aussi possi-

ble qu'au moins une partie du travail de compte-rendu soit assurée par des bénévoles.

## Où allons-nous ?

Les bons systèmes de suivi exigent de la formation, des ressources et des capacités, mais ces trois éléments seuls ne garantiront pas que l'évaluation sera bonne ou qu'elle produira quoi que ce soit de valable. De nombreux systèmes de suivi dans les sites du patrimoine mondial sont abandonnés après quelques années, parce que c'est un poste qu'il est facile de supprimer lorsque le budget est serré ou que le temps fait défaut. Pourtant les évaluations du succès de projets de longue durée comme les sites du patrimoine mondial montrent invariablement qu'un système de suivi efficace couplé à l'engagement de mettre les résultats en pratique sont des éléments importants pour leur réussite. Au cours du développement du projet, nous avons été amenés à reconnaître un certain nombre de facteurs positifs qui peuvent aider à garantir qu'un système d'évaluation vaut la peine d'être mis en place. Certains semblent aller de soi : nous en donnons la liste parce que souvent, beaucoup ne sont pas mis en pratique.

- **L'engagement au niveau des cadres est important** : on peut voir l'évaluation comme un processus menaçant parce qu'elle résulte souvent en un mélange de bonnes et de mauvaises nouvelles et en un supplément de travail pour le site qui doit traiter les problèmes ou les menaces identifiés. Il semble parfois que le seul résultat est d'avoir attiré l'attention hostile sur tout manquement ; certaines évaluations d'aires protégées ont, par exemple, été utilisées par des journalistes pour attaquer dans son ensemble le concept même d'aire protégée. Les gestionnaires cadres doivent au contraire être enthousiastes en raison des bénéfices concrets que peut apporter une évaluation ; ils doivent s'impliquer dans tout le processus, se préparer à gérer tout problème politique, s'engager dans et soutenir la mise en œuvre des résultats.
- **Capacités et engagement du personnel sur le site** : de même, les gestionnaires de site, le personnel et les gardes doivent se montrer enthousiastes. Si l'on n'a pas recours à des évaluateurs extérieurs (ce qui entraîne des frais et certains problèmes), alors l'exactitude et, par là, la justification de l'évaluation dépendront dans une large part de l'engagement du personnel du site. Imposer une évaluation sans d'abord gagner l'appui des gestionnaires locaux risque fort de s'avérer problématique.
- **Inclure le personnel de l'organisme et les parties prenantes externes** : toutes les évaluations discutées dans cette trousse à outils peuvent impliquer des parties prenantes externes dans leur examen, y compris, en particulier, des communautés locales. Ici aussi, l'engagement est nécessaire : les populations locales peuvent souvent mettre en lumière ce qui, à leur avis, n'est pas correct dans un site, et les évaluations peuvent ramener les hostilités à la surface. D'autre part, dans une large mesure, l'avenir à long terme des sites du patrimoine mondial et des autres aires protégées dépend de l'élaboration d'un environ-

nement favorable ; pour cela, interroger et écouter les parties prenantes locales et les autres est essentiel.

- **Un certain temps est nécessaire pour l'institutionnalisation** : le développement d'un système de suivi n'est pas seulement l'affaire de quelques ateliers, de la remise d'un manuel et de quelques CD. Les bons systèmes d'évaluation doivent se développer peu à peu et, après avoir été considérés comme des projets supplémentaires, souvent extérieurs, ils deviennent partie intégrante, normale, de la gestion quotidienne. Au mieux, ceci prend quelques années.
- **Faire référence aux valeurs du site, aux menaces, et à la gestion agréée au départ** : nous avons insisté constamment là-dessus : un bon système de suivi se fonde sur, et fait sans cesse référence à un ensemble de valeurs, d'objectifs de gestion et de critères clairement définis, qui sont bien compris par tout le personnel. Si ce n'est pas le cas – par exemple, si les valeurs du site n'ont jamais été clairement articulées (en théorie, ceci est impossible dans un site du patrimoine mondial), ou s'il n'existe pas de plan de gestion viable, la correction de cette situation est alors une priorité bien plus urgente que d'établir un système de suivi, qui lui pourra attendre jusqu'à ce qu'il puisse se fonder sur un cadre de gestion solide. L'ensemble de méthodologies décrites ici ne devrait pas servir de moyen pour court-circuiter les principaux efforts de gestion.
- **Les évaluations devraient être globales** : de nombreux gestionnaires de site naturels du patrimoine mondial seront des écologistes ou des naturalistes, et leur instinct les pousserait à regarder d'abord, et peut-être même exclusivement, vers les valeurs biologiques pour évaluer l'efficacité de gestion. Même si ces aspects sont extrêmement importants, dans la plupart des cas, ce ne sera pas suffisant, et il faudra aussi examiner les aspects sociaux, culturels et économiques. Aujourd'hui, les valeurs sociétales changeantes insistent davantage sur le rôle social des sites du patrimoine mondial et de toutes les aires protégées, et l'on attend de beaucoup d'entre eux qu'ils jouent un rôle positif dans les programmes de réduction de la pauvreté, par exemple. Les valeurs à long terme de la conservation sont aussi souvent connectées aux valeurs culturelles et sociales, qui peuvent ou favoriser ou entraver la conservation. Ceci rend l'évaluation un peu plus difficile, déjà parce que cela requiert une expérience plus diversifiée, mais les résultats sont plus largement applicables.
- **La flexibilité des réponses est importante** : nous n'insistons pas sur l'orthodoxie ici ; les outils et les approches sont des propositions et des suggestions et non des méthodologies fixées une fois pour toutes. Nous encourageons le personnel du site à réfléchir attentivement aux informations et aux systèmes de suivi qui seraient déjà disponibles et à les intégrer plutôt que de réinventer ou répéter le travail, ce qui serait simplement un gaspillage de temps et d'argent (et frustrerait les gens qui se sont impliqués dans les systèmes de suivi existants s'ils pensent que leur travail n'est pas estimé à sa juste valeur).

- **Promotion et diffusion** : les évaluations vont susciter beaucoup d'intérêt, et leur promotion doit se faire avec attention. Toute personne qui aura été impliquée s'attendra, à juste titre, à voir une copie du rapport final et de toute la documentation préalable. De plus, en fonction du profil du site, les médias locaux, nationaux et même internationaux, les politiciens et les parties prenantes pourraient manifester un intérêt tout particulier. Certains d'entre eux, au moins, pourraient ne pas être particulièrement favorables aux valeurs du patrimoine mondial, par exemple si le statut de patrimoine mondial met fin au développement d'une entreprise commerciale particulière. Cela vaut donc la peine de préparer un plan de promotion avant de publier le rapport final, avec un communiqué de presse et des personnes qui sont prêtes à répondre aux journalistes, etc. Si des problèmes particuliers ont été mis au jour, ce serait une bonne idée d'élaborer une stratégie sur la façon de les traiter avant de les régler en public. Pendant ce temps, il faudra aussi faire une certaine promotion en interne et, en particulier, il est important que le personnel et les autres personnes impliquées dans ce qui est souvent un travail fastidieux, la récolte des données, aient une chance de voir et de comprendre à quoi cela a servi.

- **Le processus doit inclure la réponse et le suivi de l'évaluation et pas seulement l'évaluation elle-même** : enfin, mais c'est le plus important de tout, les évaluations qui traînent sur l'étagère d'un bureau n'ont aucun sens. L'évaluation n'a de sens que si elle est suivie d'un ensemble de réponses (si l'on montre qu'elles sont nécessaires) et d'un plan d'action complètement mis en œuvre pour s'y atteler. Les évaluations qui sont suivies d'une amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la gestion seront plus probablement encouragées et répétées à l'avenir.

### Aspects à envisager

Il y a encore de nombreux facteurs que toute personne désireuse de mettre au point un système d'évaluation doit inclure : nous identifions quelques points qui sont devenus évidents au cours de notre travail :

- **Un personnel qui change assez souvent dans de nombreux sites du patrimoine mondial** : aucun des neuf sites impliqués dans le test de l'approche Amélioration de notre patrimoine n'avait le même gestionnaire à la fin des sept années que lorsque nous avons commencé, et la plupart avaient aussi changé les personnes responsables du suivi et de l'évaluation. De nombreux organismes des aires protégées changent les gestionnaires chaque année environ. Il y a certes de bonnes raisons de le faire, mais cela tend à rendre la mise au point de nouveaux systèmes plus difficile parce que le personnel du projet est constamment en train de recruter de nouvelles personnes et de répéter les formations. Si les systèmes s'institutionnalisent, cela sera moins problématique parce qu'un nouveau gestionnaire arrivera en sachant déjà à quoi s'attendre en termes de suivi, mais c'est loin d'être déjà la norme. C'est pourquoi la fourniture de protocoles de suivi détaillés est particulièrement importante : lorsqu'un

membre du personnel quitte, il existe suffisamment d'instructions détaillées pour permettre à quelqu'un d'autre de continuer le suivi de la même façon et pour que les données soient comparables. Nous sommes heureux de voir que, dans certains pays tests, les approches sont adoptées globalement pour tous les sites du patrimoine mondial ou même pour les aires protégées, ce qui rend la rotation rapide du personnel moins problématique.

- **Difficultés d'engager des relations avec des personnes locales** : le personnel chargé du suivi doit avoir une idée claire de la façon de rencontrer les parties prenantes locales et d'assurer le suivi des évaluations. Il s'est avéré très difficile d'impliquer tout le monde en de nombreux endroits ; par exemple, dans certaines situations, la présence des femmes aux réunions fut très difficile à obtenir (et peut-être des réunions séparées seraient-elles préférables). Plus fondamentalement, les gestionnaires doivent savoir comment répondre aux problèmes que soulèvent les populations locales. Un atelier de parties prenantes (qui coûte du temps et de l'argent aux personnes présentes) qui identifie de nombreux problèmes, qui sont ensuite ignorés, a peu d'effets positifs. Inversement, il peut ne pas être toujours possible de traiter toutes les plaintes qui sont formulées. Il n'y a pas de formule magique quant à la façon de régler ce problème, mais il faut s'en préoccuper chaque fois.
- **Adapter la trousse à outils aux conditions dans lesquelles vous vous trouvez** : nous le soulignons une fois de plus, ceci n'est pas un simple livre de recettes. Faites l'expérience !

## 1. Outils intéressants

Trousse à outils pour la planification d'affaires  
de la Fondation Shell – CPM/UNESCO

ParkPlan : Base de données pour la mise en œuvre  
de la planification de la gestion

## 2. Glossaire

### Introduction

Un des objectifs généraux du projet Amélioration de notre patrimoine était, autant que possible, de développer des outils génériques, du matériel de formation et des orientations pour les gestionnaires du patrimoine mondial, afin de les aider à faire leur travail plus efficacement, et même si la mise au point de cette trousse à outils était notre objectif premier, le projet était assez flexible pour développer d'autres partenariats et d'autres outils pour répondre aux besoins spécifiques des gestionnaires.

Les résultats des premières évaluations ont mis au jour plusieurs thèmes communs, en termes de lacunes dans les activités, qui pouvaient avoir un impact sur l'efficacité de gestion. Deux domaines, en particulier, furent identifiés pour lesquels du matériel/des outils supplémentaires d'orientation pouvaient être développés pour les gestionnaires : ils étaient liés à la planification d'affaires pour les sites du patrimoine mondial et à la mise en œuvre du suivi des plans de gestion.

### Trousse à outils pour la planification d'affaires de la Fondation Shell – CPM/UNESCO

La planification d'affaires aide les gestionnaires du patrimoine mondial à évaluer systématiquement les différents intrants et processus de gestion qui constituent leur organisation, de façon à ce qu'ils puissent prendre l'initiative d'identifier et de corriger les faiblesses et de faire le meilleur usage possible des forces pour atteindre avec plus d'efficacité les objectifs de leur gestion.

Les sources financières d'un site du patrimoine mondial sont souvent diverses : elles combinent des subventions gouvernementales avec de l'aide internationale, des fonds fiduciaires et des revenus directs venant des utilisateurs des ressources. Mais quelles que soient ces sources, sans de bonnes compétences en matière de planification d'affaires, il est peu probable que l'accès aux ressources financières ou l'utilisation des ressources disponibles soient totalement efficaces. Une évaluation rapide de la formation qu'a reçue le gestionnaire type révélera souvent une lacune en termes de capacités générales en planification d'affaires. Plusieurs sites du patrimoine mondial qui ont participé au projet EoH ont identifié la planification d'affaires et financière comme une faiblesse dans leur évaluation initiale.

Il existe déjà une quantité de conseils disponibles en matière de planification d'affaires. Mais la plupart d'entre eux s'adressent à des entreprises qui visent seulement à faire de l'argent. Le premier objectif des sites du patrimoine mondial est d'arriver à une conservation in situ efficace, et la production de revenus est ici un moyen plutôt qu'une fin. Dans ces conditions, le concept de planification d'affaires est moins une question de générer des revenus que de gérer efficacement les ressources financières. Plutôt que de présenter des profits en augmentation et des marges de croissance, le travail du gestionnaire de site sera d'at-

teindre un maximum d'efficacité pour arriver aux objectifs généraux du site et en conserver les valeurs majeures. Les sites du patrimoine mondial sont néanmoins du big business en termes de chiffre d'affaires annuel, d'employés et de biens/infrastructures, la plupart des organisations nationales ayant des chiffres d'affaires qui se comptent en millions de dollars par an. Etant donné qu'une grande partie de ces sommes vient sous forme de financement d'état, il y a un impératif politique pressant de montrer que les fonds sont utilisés aussi efficacement que possible.

Le besoin de développer des conseils en planification d'affaires orientés vers le patrimoine mondial/ les aires protégées était donc considéré comme un complément important de l'objectif général du projet EoH qui est d'améliorer l'efficacité de gestion des sites du patrimoine mondial. L'opportunité de lier l'expertise des aires protégées et du patrimoine mondial au monde des affaires s'est présentée d'elle-même grâce au protocole d'accord signé entre Shell et l'UNESCO et au développement du projet pilote de la Fondation Shell/CPM UNESCO pour le partage de compétences managériales.

L'objectif du projet était de développer une trousse à outils générique pour la planification d'affaires qui aiderait les gestionnaires de sites du patrimoine mondial à acquérir les compétences nécessaires pour préparer des plans d'affaires sur trois ans. La Fondation Shell, avec le support de consultants en affaires de Shell International, a développé un projet de Trousse à outils pour planification d'affaires, spécifique pour le projet EoH en 2004-2005 dont le but est de fournir :

- Une orientation pour compléter les principaux éléments d'un plan d'affaires
- Un renforcement des capacités pour réaliser le plan (financier et humain)
- La mise en œuvre des activités nécessaires pour atteindre les objectifs prévus.

Deux projets pilotes de formation ont été réalisés avec la Fondation des Iles Seychelles (SIF) et avec l'*Uganda Wildlife Authority* (UWA) dans des sites pilotes d'EoH (un troisième test sur le terrain fut réalisé dans un site du patrimoine



Objets à vendre aux touristes qui visitent les deux sites du patrimoine mondial aux Seychelles. L'expérimentation, sur le terrain, de la trousse à outils destinée à la planification d'affaires s'est concentrée sur les opportunités que représente le tourisme de masse aux Seychelles.

© Sue Stolton

mondial aux Philippines qui ne faisait pas partie du projet EoH) pour partager les compétences managériales avec la gestion de la Vallée de Mai et de l'Atoll d'Aldabra, aux Seychelles, et avec le *Bwindi Impenetrable National Park*, en Ouganda. Chaque organisation a reçu un support pour développer un plan d'affaires, grâce à deux visites de formation dans le pays et une aide d'accompagnement supplémentaire pendant la durée du projet. Après avoir été testée sur le terrain, la trousse à outils de planification d'affaires fut mise à jour pour combler les lacunes identifiées et améliorer la clarté du langage utilisé et elle fut finalisée par un spécialiste de la formation dans les aires protégées pour lui assurer une applicabilité maximale auprès des gestionnaires des sites du patrimoine mondial.

La trousse à outils est conçue sous un format modulaire pour que différents sites du patrimoine mondial puissent réaliser les éléments dont ils ont le besoin le plus urgent (compte tenu des limitations de temps et d'argent). La trousse à outils est donc constituée de plusieurs parties qui suivent la structure d'un plan d'affaires standard, comme le montre l'encadré ci-dessous.

### **Trousse à outils de planification d'affaires**

#### **Section 1 : Résumé**

#### **Section 2 : Analyse de la société**

- 2.1 : Profil de la société
- 2.2 : Vision et mission
- 2.3 : Situation actuelle
- 2.4 : Analyse des parties prenantes
- 2.5 : Analyse SWOT
- 2.6 : Buts et objectifs

#### **Section 3 : Analyse du marché**

- 3.1 : Définition du marché
- 3.2 : Analyse PEST
- 3.3 : Profil du client

#### 3.4 : Compétition

#### 3.5 : Options stratégiques

#### **Section 4 : Plan de marketing**

- 4.1 : Stratégie de marketing
- 4.2 : Produit
- 4.3 : Fixation des prix
- 4.4 : Place (Distribution)
- 4.5 : Promotion
- 4.6 : Prévisions du marché

#### **Section 5 : Plan opérationnel**

- 5.1 : Approvisionnement
- 5.2 : Accords contractuels
- 5.3 : Activités de récoltes de fonds
- 5.4 : Activités HSE
- 5.5 : Maintenance préventive

#### **Section 6 : Planification RH**

- 6.1 : Structure organisationnelle
- 6.2 : Profil du personnel
- 6.3 : Besoins en matière de personnel
- 6.4 : Formation
- 6.5 : Analyse des lacunes

#### **Section 7 : Planification des risques**

- 7.1 : Identification des risques
- 7.2 : Evaluation des risques
- 7.3 : Gestion des risques
- 7.4 : Plan d'urgence

#### **Section 8 : Plan financier**

- 8.1 : Besoin de capital
- 8.2 : Budget
- 8.3 : Bilan financier
- 8.4 : Evaluation
- 8.5 : Financement

#### **Section 9 : Plan d'action**

### **Exemple de la Section 2.6 (Buts et objectifs) du plan d'affaires de la SIF**

<b>Exemples de buts inscrits dans le plan d'affaires 2005</b>	<b>Réalisations rapportées début 2006</b>
Améliorer l'indépendance financière et faire passer le ratio actuel revenus générés sur place/revenus totaux de 0,6 à 0,8 en 2006	
Développer des budgets détaillés et un contrôle trimestriel pour tous les sites/opérations	Budget 2005 développé et contrôlé sur une base mensuelle avec des rapports financiers remis au Conseil d'administration
Réduire les frais « non nécessaires » par ex. entretien et achats	Les frais d'entretien réduits par l'achat de nouvel équipement et l'introduction de nouveaux programmes de maintenance pour les générateurs, les systèmes d'air conditionné, les moteurs hors-bords, etc.
Utiliser de nouvelles technologies pour réduire les frais	Installation de communication satellite VSAT (terminal à très petite ouverture) pour des communications meilleures à moindre coût
Améliorer les compétences du personnel	Trois personnes suivent une formation en informatique ; huit autres ont terminé une formation de niveau moyen en Premiers soins
Réduire le nombre de descriptions de postes (rôles plus génériques)	

Exemple de la Section 7.3 (Gestion des risques) du projet de plan d'affaires mis au point par l'UWA pour la Forêt Impénétrable de Bwindi	
Description des risques	Compétition avec le Rwanda pour le tourisme aux gorilles
Liens avec les objectifs de gestion	Tourisme aux gorilles réduit
Preneur de risque (Point focal)	Conservateur en chef
Réponses actuelles au risque	
Raison/probabilité de l'impact	Forte probabilité mais impact moyen (coût de 600 millions de shillings)
Actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former des guides touristiques pour offrir un meilleur service et un choix de langues différentes</li> <li>• Contrôler la qualité des services fournis par les tour-opérateurs et les hôteliers dans l'aire protégée</li> <li>• Améliorer la surveillance des gorilles et la communication pour garantir la vision des gorilles</li> <li>• Redessiner les pistes permettant de suivre les gorilles pour faciliter l'activité des pisteurs</li> <li>• Améliorer le transport des pisteurs vers des points de départ qui leur conviennent mieux</li> <li>• Proposer des activités récréatives aux touristes avant et après les visites aux gorilles</li> <li>• Motiver les agences touristiques les plus dynamiques</li> <li>• Améliorer les accès (routes) vers l'aire protégée</li> </ul>

La trousse à outils est tout d'abord destinée aux utilisateurs qui n'ont aucune connaissance ou expérience des affaires. Tous les concepts sont présentés à un niveau de base et ne demandent aucune connaissance préalable en matière de planification d'affaires. Tous les modèles et les cadres utilisés dans la trousse à outils sont conçus pour être simples à utiliser et faciles à appliquer.

**ParkPlan : Base de données pour la mise en œuvre de la planification de la gestion**

ParkPlan a été développé pour aider les gestionnaires à contrôler l'application de leur document de gestion principal. Il permet de présenter le plan de gestion sous forme électronique, de sorte que la mise en œuvre des actions de gestion peut être suivie dans le temps.

L'idée de mettre au point ParkPlan est venue en réponse à une demande du projet EoH dans le Parc national de Serengeti, en Tanzanie. En 2006, lorsque les membres du personnel du Serengeti ont commencé l'examen complet de leur GMP (Plan de gestion général), ils visaient à créer un document « vivant » et ils ont passé un certain temps à réfléchir à la structure et à l'utilité du plan. Cela a abouti à la création d'une version flexible du plan, sous forme d'un classeur à anneaux, où le personnel a pu ajouter des observations, des programmes et les progrès réalisés pendant toute la durée du plan. Mais le personnel du Serengeti n'était pas sûr de la meilleure façon de suivre, de façon régulière, les progrès de la mise en œuvre du plan dans les quatre programmes de gestion.

En travaillant avec le personnel du Serengeti, l'équipe du projet EoH et ceux qui développaient les logiciels ont inventé un outil électronique pour suivre la mise en œuvre du GMP. Il fut admis que la nature statique des documents de planification était un problème très répandu, rencontré

par de nombreux gestionnaires d'aires protégées, et l'on décida de développer un outil générique qui pourrait aussi être utilisé par d'autres sites. Le résultat est ce progiciel de base de données qu'est ParkPlan.

Le but de ParkPlan est de suivre les progrès de la mise en œuvre du GMP dans une aire protégée. Il se concentre sur la réalisation d'actions spécifiques mises au point pour atteindre les cibles du plan et les objectifs de la gestion. Cet outil a trois raisons d'être principales :

1. Donner des détails sur les progrès de la réalisation des actions du plan de gestion
2. Générer des rapports sur le statut de ces actions
3. Faciliter la planification opérationnelle basée sur les dispositions du plan de gestion.

ParkPlan est conçu pour refléter la structure de tout plan de gestion. Dans le cas du Parc national de Serengeti, le GMP se divise selon les quatre sections du programme de gestion du parc – le Programme de gestion de l'écosystème,



Développement de ParkPlan au Parc national de Serengeti, en RU de Tanzanie.

© Sue Stofton

le Programme de gestion du tourisme, le Programme de sensibilisation communautaire et le Programme des opérations du parc. Chaque programme comporte un ensemble d'objectifs et de cibles de gestion. On a développé des actions spécifiques pour atteindre chaque objectif et ses cibles. Donc, *ParkPlan* se focalise sur la réalisation du dernier niveau de l'arbre – les actions spécifiques qui, une fois achevées, devraient permettre d'atteindre les objectifs de chaque programme. Cette structure hiérarchisée est mentionnée dans *ParkPlan* sous le nom d'« Arbre d'actions » (voir Figure A.1).

Il existe différents moyens de consulter la base de données et donc de générer des rapports sur les résultats :

- **Descripteurs** : La façon principale de consulter une base de données passe par des descripteurs. Ce sont les mots clés (et les priorités) qui peuvent servir pour consulter la base de données et pour regrouper les actions en fonction des thèmes de gestion. Par exemple, on pourrait produire un rapport détaillé sur le statut de toutes les actions relatives aux « terrains de camping » ou à la « gestion des ressources naturelles ». (Les descripteurs pour le Plan de gestion général du Serengeti ont été mis au point lors d'un atelier qui a réuni les gestionnaires du Serengeti et où chaque aspect du plan de gestion s'est vu attribuer des mots descripteurs comme camping, tourisme, braconnage, etc.).
- **Niveau hiérarchique** : On peut générer des rapports en cherchant selon certains critères choisis à différents niveaux du plan (Arbre d'actions). Par exemple, on peut

faire des recherches pour l'ensemble du GMP, pour des programmes sélectionnés, ou par rapport à des objectifs ou des cibles spécifiques.

- **Statut** : Ceci permet de classer les progrès des activités dans des catégories et de les rapporter, en allant par exemple de « pas encore commencé » à « terminé ».
- **Priorité** : Faible, moyenne, haute. Classer les actions par ordre de priorité peut aider lorsque l'on développe des plans de travail et que l'on fait un rapport sur la progression des tâches urgentes.

Au fur et à mesure que les résultats sont récoltés, il devient possible de faire des analyses plus détaillées des progrès de la mise en œuvre et des tendances. Les possibilités de recherche flexibles qu'offre une base de données permettent d'évaluer et de rapporter le statut des différentes composantes du plan. On peut ainsi générer trois types de rapports principaux :

- Les **Rapports détaillés** donnent une vue complète des progrès de la mise en œuvre de certains aspects du plan de gestion. Les informations comprendront le statut des actions, les priorités, le coût et les responsabilités.
- Les **Rapports sur les choses à faire** détaillent les calendriers, les coûts et le membre du personnel ou l'unité responsable pour chaque groupe d'actions du plan.
- Les **Rapports résumés** donnent un bref aperçu des progrès de la mise en œuvre du plan de gestion.

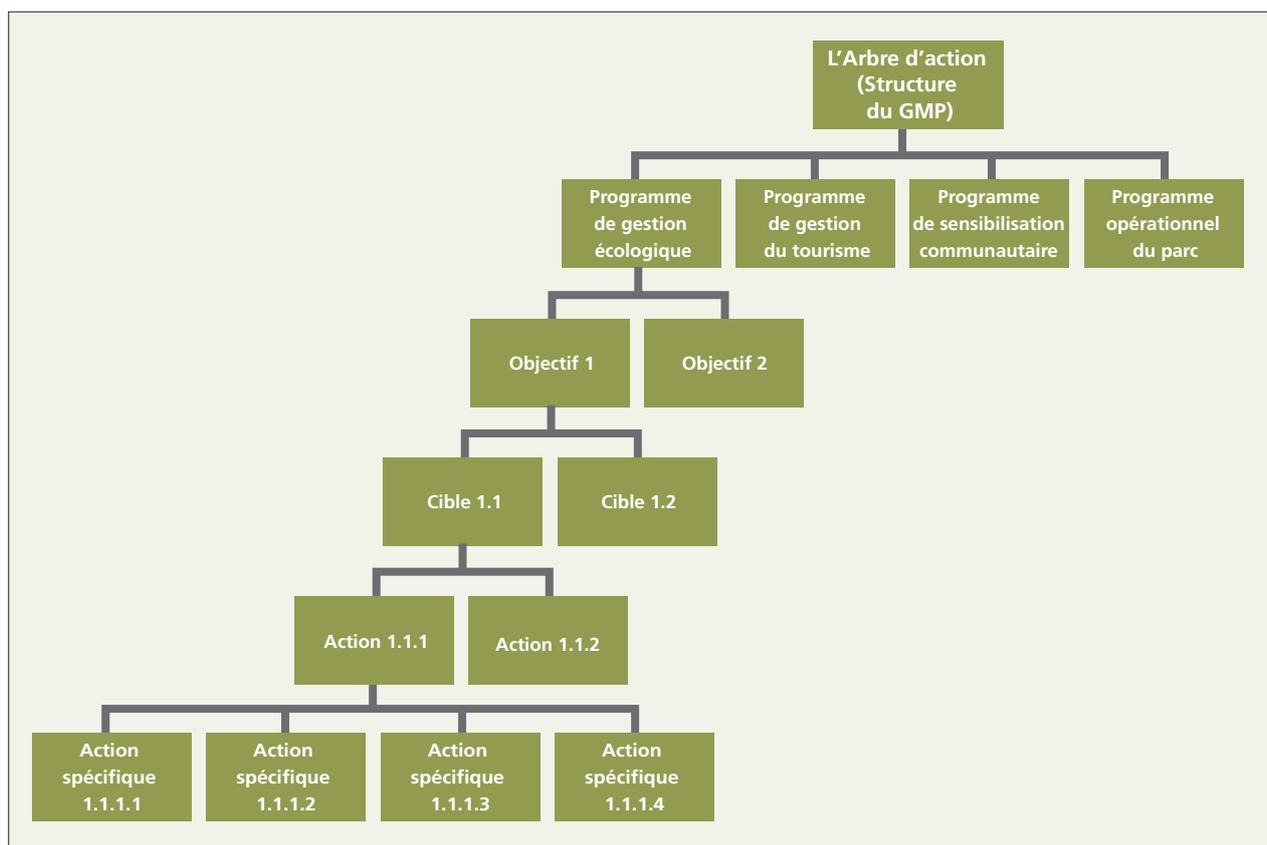


Figure A.1: L'« Arbre d'action » de ParkPlan

**Gestion adaptative** : dans ce contexte, c'est l'intégration de ce qui a été appris dans la gestion des sites naturels du patrimoine mondial, et spécialement l'intégration de la conception, de la gestion et du suivi pour tester les hypothèses afin de s'adapter et de tirer les leçons. En pratique, cela veut dire que les systèmes de gestion (plans de gestion, plans de travail, responsabilités quotidiennes des membres du personnel) doivent être suffisamment flexibles pour pouvoir être modifiés si une évaluation ou toute autre expérience montre qu'il y a moyen d'améliorer les approches actuelles.

**Estimation** : la mesure ou l'évaluation d'un aspect de la gestion.

**Intégrité écologique** : un état du développement de l'écosystème qui est caractéristique de sa situation géographique, qui possède une gamme complète d'espèces indigènes et les processus qui les préservent, et qui est viable, c.-à-d. qui est susceptible de durer.

**Evaluation** : le jugement du statut/état ou de la performance d'un certain aspect de la gestion par rapport à des critères prédéterminés (d'habitude un ensemble de normes ou d'objectifs) ; dans ce cas, cela inclut les objectifs pour lesquels le site du patrimoine mondial fut établi.

**Indicateurs** : des entités mesurables qui servent à évaluer le statut et la tendance d'une gamme de valeurs du site. Un but, un objectif donné, ou tout besoin d'information supplémentaire peuvent avoir de multiples indicateurs. Un bon indicateur répond à ces critères : il est mesurable, précis, cohérent et sensible.

**Cadre d'évaluation de l'efficacité de gestion de la CMAP/UICN** : un système pour concevoir des évaluations de l'efficacité de la gestion des aires protégées qui se fonde sur six éléments – contexte, planification, intrants, processus, extrants et résultats. Ce n'est pas une méthodologie mais un guide pour développer des systèmes d'évaluation.

**Liste du patrimoine mondial en péril** : la Liste du patrimoine mondial en péril est conçue pour informer la communauté internationale des conditions qui menacent les caractéristiques mêmes pour lesquelles un bien a été inscrit sur la Liste du patrimoine mondial et pour encourager une action corrective. La décision d'inclure ou de retirer un site de la Liste est prise par le Comité du patrimoine mondial.

**Evaluation de l'efficacité de la gestion** : c'est l'évaluation de la mesure dans laquelle un site est bien géré – et tout d'abord de la mesure dans laquelle il protège ses valeurs et il atteint ses buts et objectifs.

**Suivi** : la récolte d'informations sur les indicateurs, répétée dans le temps pour dégager les tendances du statut du site du patrimoine mondial et des activités et processus de gestion.

**Site naturel du patrimoine mondial** : une aire naturelle qui a été reconnue par le Comité du patrimoine mondial comme étant de valeur universelle exceptionnelle et qui est donc inscrite sur la liste des sites du patrimoine mondial. Il y a actuellement 200 sites naturels du patrimoine mondial plus quelques-uns qui sont désignés comme sites « mixtes » parce qu'ils renferment à la fois des valeurs naturelles et culturelles.

**Objectifs** : des déclarations spécifiques détaillant les réalisations ou les résultats souhaités d'un ensemble particulier d'activités, c.-à-d. de la gestion d'un site du patrimoine mondial. Il y aura d'habitude de multiples objectifs.

**Valeur universelle exceptionnelle** : un terme spécifique utilisé par la Convention du patrimoine mondial pour décrire une signification culturelle et/ou naturelle si exceptionnelle qu'elle transcende les frontières nationales et qu'elle présente le même caractère inestimable pour les générations présentes et futures de toute l'humanité. A ce titre, la protection permanente de ce patrimoine est de la plus haute importance pour l'ensemble de la communauté internationale. Les Valeurs universelles exceptionnelles sont le concept central de l'approche globale du patrimoine mondial, mais elles sont souvent difficiles à définir ou à décrire.

**Rapports périodiques** : tous les six ans, les Etats parties sont invités à présenter au Comité du patrimoine mondial un rapport périodique sur l'application de la Convention du patrimoine mondial, incluant l'état de conservation des biens du patrimoine mondial situés sur leur territoire. Ils sont d'habitude résumés dans des rapports portant sur des régions spécifiques.

**Suivi réactif** : le suivi réactif est la soumission par le Centre du patrimoine mondial, d'autres secteurs de l'UNESCO et les Organisations consultatives au Comité de rapports sur l'état de conservation de certains biens du patrimoine mondial qui sont menacés.

**Outil** : dans cette acception-ci, c'est un instrument (par ex. questionnaire, carte de scores, méthodologie de suivi, etc.) qui peut aider lorsqu'on entreprend une évaluation.

# Remerciements

*Le projet Amélioration de notre patrimoine a travaillé dans trois continents entre 2000 et 2007 et il a impliqué des centaines de personnes dans des ateliers, dans la conduite d'évaluations dans les sites pilotes et dans d'autres activités. Il serait impossible de remercier tout le monde individuellement et c'est pourquoi nous commençons ces remerciements avec un Merci collectif à toutes ces personnes – le projet dépendait absolument de leur participation.*

*Il y a aussi de nombreuses personnes qui ont apporté une contribution substantielle au projet pendant toute son exécution et à qui nous devons une gratitude particulière. D'abord, la Fondation des Nations unies, et spécialement Seema Paul, qui a cru en la valeur du projet et qui a fourni les fonds nécessaires pour qu'il devienne réalité. La Fondation est aussi remerciée pour avoir accepté de prolonger le calendrier du projet : nous avons ainsi pu travailler à un rythme qui s'accordait aux besoins des sites pilotes. Nous avons appris de ce processus qu'une telle flexibilité, de la part des bailleurs de fonds, était un ingrédient clé du succès.*

*Ensuite, nous voulons reconnaître la contribution du Dr Natajaran Ishwaran, de l'UNESCO, qui a joué un grand rôle dans la conception du projet et qui l'a guidé pendant les premières années de sa mise en œuvre. Les nombreux autres membres du personnel qui ont contribué à la gestion du projet à partir du centre du patrimoine mondial à l'UNESCO sont aussi remerciés, et en particulier Marc Patry et Claire Servoz.*

*Troisièmement, nous reconnaissons à sa juste valeur la contribution du programme de l'UICN pour les aires protégées, des bureaux régionaux de l'UICN en Afrique de l'Est, en Asie du Sud et en Amérique du Sud, et des membres de la Commission mondiale des aires protégées (CMAPI/UICN). Le projet est né du travail de l'UICN et de la CMAP sur l'évaluation de l'efficacité de la gestion. De plus, l'UICN exerce un rôle clé de conseiller auprès de la Convention du patrimoine mondial en ce qui concerne le patrimoine naturel, et le projet fut conçu pour faciliter ce rôle.*

*Tous les partenaires des diverses régions, des organisations et des sites partenaires furent les centres névralgiques du projet sur le terrain. Le nom de ces personnes, qui ont fait que ce projet a pu se faire dans les sites pilotes et qui ont permis au monde entier d'en tirer les leçons et de développer le projet avec le temps, est cité dans les listes ci-dessous, par région et par site. Merci à tous pour leur engagement et leur énergie. Il est évident que le travail dans les sites a impliqué beaucoup plus de gens encore, trop nombreux pour qu'on puisse ici les remercier chacun par leur nom. Sans leur apport, le projet n'aurait pas pu atteindre de tels résultats. Merci à tous.*

## **Afrique**

*Bureau régional de l'UICN en Afrique de l'Est : Forêt impénétrable de Bwindi, Ouganda : Sue Wells, Geoffrey Howard, Humphrey Kisioh, Maurice Nyaligu*

*Atoll d'Aldabra, Seychelles : Lindsay Chong-Seng, Katie Beaver, Ronny Renaud; Frauke Fleischer-Dogley*

*Forêt impénétrable de Bwindi, Ouganda : Moses Mapesa, Ghad Mugiri, Kule Asa Musinguzi, Institute for Tropical Forest Conservation*

*Parc national de Serengeti, Tanzanie : Justin Hando, Ephraim Mwangomo, Joseph Kessy, Tony Sinclair, Martin Loibooki, James Wakibara, Rosena Kibasa, Grant Hopcraft*

...

• • •

#### **Asie du Sud**

*Wildlife Institute of India et consultants associés : S. Singsit, P.R. Sinha, B.C. Choudhary, Ashok Verma, Ashish David, Seema Bhatt, Manoj Misra*

*Parc national de Chitwan, Népal : Tirtha Maskey, Narayan Poudel, Shyam Bajimaya, Jhamak Karki, Megh Pandey, Tej Thapa*

*Parc national de Kaziranga, Inde : M.C. Malakar, B.S. Bonal, N.K. Vasu, Gautam Narayan, Rabindra Sharma*

*Parc national de Keoladeo, Inde : R.N. Mehrotra, P.S. Somashekar, Sunayan Sharma, Ritu Singh*

#### **Amérique Latine**

*Bureaux UICN-Amérique du Sud et UICN-Amérique Centrale : Marina Cracco, Eduardo Guerrero, Joerg Elbers, Alberto Salas*

*Parc national de Canaima, Venezuela : Diego Diaz Martin, Isabel Novo, Marco Morales, Cesar Cario, Mildred Real, Anibal*

*Inveron, Jorge Rangel, Les communautés autochtones Pemóm et le personnel du Service public d'électricité CVG-EDELCA.*

*Réserve de la Biosphère de Rio Platano, Honduras : Victor Archaga, Conrado Gonzalez, Ivonne Oviedo, Mirna Ramos, Franklin Castañeda, Lorenzo Olivas, Nereyda Estrada, Clifford Smith, Arnulfo Messen, Wilfredo David*

*Parc national de Sangay, Equateur : Jorge Rivas, Isidro Gutierrez, Darwin Rivadeneira, Miguel Acuña, Miguel Vazquez, Fernando Bajaña, Didier Sanchez, Montserrat Albán, Vicente Álvarez, Luis Suárez, Roberto Ulloa.*

# Paru dans la Série des Cahiers du patrimoine mondial

- World Heritage **manuals** **1** Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers  
Gestión del turismo en sitios del Patrimonio Mundial: Manual práctico para administradores de sitios del Patrimonio Mundial  
(In English) November 2002; (In Spanish) May 2005
- World Heritage **papers** **2** Investing in World Heritage: Past Achievements, Future Ambitions  
(In English) December 2002
- World Heritage **reports** **3** Periodic Report Africa  
Rapport périodique pour l'Afrique  
(In English and French) April 2003
- World Heritage **papers** **4** Proceedings of the World Heritage Marine Biodiversity Workshop, Hanoi, Viet Nam  
February 25–March 1, 2002  
(In English) May 2003
- World Heritage **papers** **5** Identification and Documentation of Modern Heritage  
(In English with two papers in French) June 2003
- World Heritage **papers** **6** World Heritage Cultural Landscapes 1992-2002  
(In English) July 2004
- World Heritage **papers** **7** Cultural Landscapes: the Challenges of Conservation  
Proceedings from the Ferrara workshop, November 2002  
(In English with conclusions and recommendations in French) August 2004
- World Heritage **papers** **8** Mobilizing Young People for World Heritage  
Proceedings from the Treviso workshop, November 2002  
Mobiliser les jeunes pour le patrimoine mondial  
Rapport de l'atelier de Trévise, novembre 2002  
(In English and French) September 2003
- World Heritage **papers** **9** Partnerships for World Heritage Cities - Culture as a Vector for Sustainable Urban Development  
Proceedings from the Urbino workshop, November 2002  
(In English and French) August 2004
- World Heritage **papers** **10** Monitoring World Heritage  
Proceedings from the Vicenza workshop, November 2002  
(In English) September 2004
- World Heritage **reports** **11** Periodic Report and Regional Programme - Arab States 2000-2003  
Rapports périodiques et programme régional - Etats Arabes 2000-2003  
(In English and French) June 2004
- World Heritage **reports** **12** The State of World Heritage in the Asia-Pacific Region 2003  
L'état du patrimoine mondial dans la région Asie-Pacifique 2003  
(In English) October 2004; (In French) July 2005
- World Heritage **papers** **13** Linking Universal and Local Values: Managing a Sustainable Future for World Heritage  
L'union des valeurs universelles et locales : La gestion d'un avenir durable pour le patrimoine mondial  
(In English with the introduction, four papers and the conclusions and recommendations in French) October 2004

World Heritage papers 14

Archéologie de la Caraïbe et Convention du patrimoine mondial  
Caribbean Archaeology and World Heritage Convention  
Arqueología del Caribe y Convención del Patrimonio Mundial  
(In French, English and Spanish) July 2005

World Heritage papers 15

Caribbean Wooden Treasures  
Proceedings of the Thematic Expert Meeting on Wooden Urban Heritage in the Caribbean Region  
4–7 February 2003, Georgetown - Guyana  
(In English) October 2005

World Heritage reports 16

World Heritage at the Vth IUCN World Parks Congress  
Durban (South Africa), 8–17 September 2003  
(In English) December 2005

World Heritage papers 17

Promouvoir et préserver le patrimoine congolais  
Lier diversité biologique et culturelle  
Promoting and Preserving Congolese Heritage  
Linking biological and cultural diversity  
(In French and English) December 2005

World Heritage papers 18

Periodic Report 2004 – Latin America and the Caribbean  
Rapport périodique 2004 – Amérique Latine et les Caraïbes  
Informe Periodico 2004 – América Latina y el Caribe  
(In English, French and Spanish) March 2006

World Heritage papers 19

Fortificaciones Americanas y la Convención del Patrimonio Mundial  
American Fortifications and the World Heritage Convention  
(In Spanish with the foreword, editorial, programme, opening ceremony and seven papers in English)  
December 2006

World Heritage reports 20

Periodic Report and Action Plan – Europe 2005-2006  
Rapport périodique et plan d'action – Europe 2005-2006  
(In English and French) January 2007

World Heritage reports 21

World Heritage Forests  
Leveraging Conservation at the Landscape Level  
(In English) May 2007

World Heritage reports 22

Climate Change and World Heritage  
Report on predicting and managing the impacts of climate change on World Heritage and  
Strategy to assist States Parties to implement appropriate management responses  
Changement climatique et patrimoine mondial  
Rapport sur la prévision et la gestion des effets du changement climatique sur le patrimoine mondial  
et Stratégie pour aider les États parties à mettre en œuvre des réactions de gestion adaptées  
(In English and French) May 2007

World Heritage papers 23

Enhancing our Heritage Toolkit, Assessing management effectiveness of natural  
Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine, Evaluer l'efficacité de la gestion  
des sites naturels du patrimoine mondial

(In English) May 2008; (In French) November 2008

World Heritage papers 24

L'art rupestre dans les Caraïbes

Vers une inscription transnationale en série sur la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO

Rock Art in the Caribbean

Towards a serial transnational nomination to the UNESCO World Heritage List

Arte Rupestre en el Caribe

Hacia una nominación transnacional seriada a la Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO

(In English, French and Spanish) June 2008

# cahiers

du patrimoine mondial



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



Convention  
du patrimoine mondial

Pour tous renseignements:  
Centre du patrimoine mondial

7, place de Fontenoy  
75352 Paris 07 SP France  
Tel : 33 (0)1 45 68 15 71  
Fax : 33 (0)1 45 68 55 70  
E-mail : [wh-info@unesco.org](mailto:wh-info@unesco.org)  
<http://whc.unesco.org>