

GÉRER LE PATRIMOINE MONDIAL CULTUREL



Publié en 2014 par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture,
7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France

© UNESCO / ICCROM / ICOMOS / UICN, 2014

ISBN 978-92-3-201223-4



Œuvre publiée en libre accès sous la licence Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-NC-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/>). Les utilisateurs du contenu de la présente publication acceptent les termes d'utilisation de l'archive ouverte de libre accès UNESCO (www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbyncsa-fr).

Titre original : Managing Cultural World Heritage

Publié en 2013 par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.

Les désignations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO, de l'ICCROM, de l'ICOMOS et de l'UICN aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les idées et les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs ; elles ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'UNESCO, de l'ICCROM, de l'ICOMOS et de l'UICN et n'engagent en aucune façon l'Organisation.

ICCROM

Via di San Michele 13
I-00153 Rome
Italy
Tél : +39 06 585-531
Fax : +39 06 585-53349
Courriel : iccrom@iccrom.org
<http://www.iccrom.org>

ICOMOS

49-51, rue de la Fédération
75015 Paris
France
Tél : +33 (0)1 45 67 67 70
Fax : +33 (0)1 45 66 06 22
Courriel : secretariat@icomos.org
<http://www.icomos.org>

UICN

Rue Mauverney 28
1196 Gland
Switzerland
Tél : +41 (22) 999-0000
Fax : +41 (22) 999-0002
Courriel : worldheritage@iucn.org
<http://www.iucn.org>

Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO

7, place de Fontenoy
75352 Paris 07 SP
France
Tél : +33 (0)1 45 68 24 96
Fax : +33 (0)1 45 68 55 70
Courriel : wh-info@unesco.org
<http://whc.unesco.org>

Photo de couverture : Fatehpur Sikri, Inde © Jan Fritz

Traduction : Cécile Lacroix

Conception graphique, couverture et illustrations : RectoVerso

*La version française de ce manuel
a été produite grâce au généreux
soutien de l'Office fédéral suisse
de l'environnement.*

La série de Manuels de référence sur le patrimoine mondial

Depuis l'adoption de la Convention du patrimoine mondial en 1972, la Liste du patrimoine mondial n'a cessé de s'enrichir. Aussi est-il devenu indispensable de guider les États parties dans la mise en œuvre de la Convention. Diverses réunions d'experts, ainsi que l'examen des rapports périodiques, ont mis en lumière la nécessité de mieux centrer les activités de formation et de renforcement des capacités sur les domaines particuliers où les États parties et les gestionnaires des sites du patrimoine mondial ont besoin d'un soutien accru. L'élaboration de la présente série de Manuels de référence sur le patrimoine mondial répond à ce besoin.

La série est publiée conjointement par les Organisations consultatives désignées par la Convention du patrimoine mondial (ICCRROM, ICOMOS et UICN) et le Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO, qui assure les fonctions de secrétariat de la Convention. À sa 30^e session (Vilnius, Lituanie, juillet 2006), le Comité du patrimoine mondial a approuvé cette initiative et demandé aux Organisations consultatives et au Centre du patrimoine mondial d'entreprendre, d'élaborer et de publier un certain nombre de manuels de référence sur des thèmes particuliers. À ses 31^e (2007) et 32^e (2008) sessions, le Comité a adopté un plan de publication et arrêté une liste de titres prioritaires.

Un Conseil éditorial composé de membres des trois Organisations consultatives et du Centre du patrimoine mondial se réunit à intervalles réguliers pour prendre des décisions sur différents aspects de l'élaboration et de la publication de ces manuels. Pour chacun d'entre eux, la coordination des travaux est confiée, selon son thème, à l'une des Organisations consultatives ou au Centre du patrimoine mondial, ce dernier étant responsable de la production finale.

Les manuels de référence sont conçus pour donner des indications précises sur la mise en œuvre de la Convention aux États parties, aux autorités responsables de la protection du patrimoine, aux autorités locales, aux gestionnaires des sites et aux communautés locales ayant des liens avec les sites du patrimoine mondial, ainsi qu'aux autres parties concernées par le processus d'identification et de préservation de ces sites. Ils visent à les informer et à les aider afin que la Liste du patrimoine mondial soit représentative et crédible et que les biens inscrits soient convenablement protégés et gérés de manière efficace.

Les manuels se veulent des outils accessibles destinés à renforcer les capacités et à faire mieux connaître la Convention du patrimoine mondial. Ils peuvent être utilisés indépendamment, à des fins d'auto-apprentissage, ou comme matériel de formation dans le cadre d'ateliers, en complément des éléments de base concernant l'interprétation des dispositions de la Convention elle-même et des *Orientations* relatives à la mise en œuvre de cette dernière.

Les titres de cette série sont publiés sous la forme de documents au format PDF qui peuvent être consultés en ligne et téléchargés gratuitement.

Liste des titres :

Gérer les risques de catastrophes pour le patrimoine mondial (juin 2010)

Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial (deuxième édition, novembre 2011)

Gestion du patrimoine mondial naturel (juin 2012)

Gestion du patrimoine mondial culturel (novembre 2013)

Remerciements

Auteurs

- Gamini Wijesuriya, ICCROM
- Jane Thompson, Consultante, ICCROM
- Christopher Young, Consultant, ICCROM

Autres collaborateurs/réviseurs

- George Abungu, ancien Directeur, Musées nationaux du Kenya
- Tim Badman, UICN
- Giovanni Boccardi, Centre du patrimoine mondial
- Carolina Castellano, ICOMOS
- Joseph King, ICCROM
- Mechtild Rössler, Centre du patrimoine mondial
- Herb Stovel, ICOMOS
- Naomi Deegan, ICCROM, Stagiaire 2011, Irlande
- Giulia Cotta, ICCROM, Stagiaire 2012, Italie
- Rugile Balkaite, ICCROM, Stagiaire 2013, Lituanie
- Elena Incerti Medici, ICCROM (soutien logistique)

Les participants du Cours de l'ICCROM sur la conservation du patrimoine bâti (CBH12)

Coordination au Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO

Vesna Vujicic-Lugassy

Laura Frank

Avant-propos

par Kishore Rao, *Directeur, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO*

Les diverses célébrations tenues tout au long de l'année 2012 en l'honneur du 40^e anniversaire de la Convention du patrimoine mondial ont été l'occasion de faire le point sur certaines questions urgentes auxquelles les biens inscrits sur la Liste du patrimoine mondial sont confrontés. Le thème officiel de cette année commémorative, « Patrimoine mondial et développement durable : le rôle des communautés locales », a reconnu, et mis l'accent sur, ce qui constitue peut-être le défi le plus important pour le patrimoine mondial aujourd'hui : conserver ses valeurs pour la société tout en s'adaptant aux changements qui lui sont imposés par les grands phénomènes qui surviennent à l'échelle mondiale, comme les inégalités croissantes, la mondialisation, le changement climatique, et une urbanisation massive.

La communauté des professionnels du patrimoine a reconnu il y a longtemps la nécessité d'adopter de nouvelles approches de conservation, qui refléteraient la complexité grandissante de leur travail et permettraient une interaction positive avec l'environnement au sens large au sein duquel les biens existent, en accordant une attention particulière aux communautés locales. Cela est particulièrement important pour les biens du patrimoine culturel, dont la signification même est souvent l'objet de litige entre les diverses parties prenantes, face à des mutations socioculturelles rapides.

C'est pourquoi je suis heureux de présenter ce nouveau Manuel de référence sur *la gestion du patrimoine mondial culturel*, élaboré sous la direction de l'ICCROM, en collaboration avec l'ICOMOS, l'UICN et le Centre du patrimoine mondial, qui vient compléter et s'ajouter à un premier Manuel de référence sur la gestion du patrimoine mondial naturel (sorti en juin 2012)¹. À l'instar de cette précédente publication, le nouveau manuel ne prétend pas se substituer aux nombreux ouvrages publiés sur ce thème, mais simplement proposer des orientations sur la spécificité de la gestion des biens du patrimoine mondial culturel, tout en offrant des références utiles à des approches et exemples concrets.

Ce manuel présente également un cadre conceptuel innovant permettant de comprendre les systèmes de gestion du patrimoine culturel, aboutissement d'un projet de recherche entrepris par l'ICCROM depuis 2009, qui, nous l'espérons, ne viendra pas en aide aux seuls professionnels du patrimoine mais aussi aux décideurs et aux communautés, afin de mieux définir les difficultés et identifier des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent dans la gestion de leurs biens. Ce cadre représente le « dénominateur commun minimum » d'une très grande diversité de systèmes de gestion possibles qui existent à travers le monde pour des biens à valeur de patrimoine culturel aussi différents que des villes historiques, des paysages culturels, des monuments individuels, ou encore des sites archéologiques.

Nous espérons que les lecteurs trouveront ce manuel en phase avec leurs besoins, et nous réjouissons de recevoir des commentaires et suggestions visant à l'améliorer et à l'enrichir, avec en particulier des exemples concrets et des études de cas illustrant les meilleures pratiques, ou mettant en avant des leçons retenues.

Kishore Rao

1. Disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-2.pdf>

Avant-propos

par Stefano De Caro, *Directeur général, ICCROM*

Le présent Manuel de référence vise à optimiser les accomplissements de la Convention de 1972 sur la protection du patrimoine mondial culturel et naturel, en aidant les personnes impliquées dans la gestion des biens du patrimoine mondial culturel à protéger les valeurs culturelles et, lorsque cela s'avère possible, à tirer parti plus largement des bénéfices offerts par le patrimoine. Il vient compléter des directives déjà en place, en particulier les *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial* (2012), et le Manuel de référence qui lui fait pendant, consacré à la *Gestion du patrimoine mondial naturel*.

L'inscription d'un bien à valeur de patrimoine sur la Liste du patrimoine mondial signifie que le Comité du patrimoine mondial a estimé que le bien en question possède des valeurs culturelles ou naturelles qui peuvent être considérées comme ayant une valeur universelle exceptionnelle. Ce statut impose des exigences supplémentaires en termes de gestion pour l'État partie, qui doit alors garantir un niveau de protection élevé, et satisfaire aux exigences des processus du patrimoine mondial.

La Convention de 1972 identifie trois grands groupes au sein du patrimoine culturel : les monuments, les sites et les ensembles. Durant les quarante années d'existence de la Convention, la Liste s'est allongée pour inclure des types de biens de plus en plus complexes, impliquant dès lors des exigences de gestion plus importantes. Le prestige que confère le statut de patrimoine mondial peut éveiller chez le public un plus grand intérêt envers un bien à valeur de patrimoine, et les États parties ont tendance à utiliser les biens en question comme des sites phares pour améliorer la gestion du patrimoine culturel en général. Le système du patrimoine mondial identifie l'État partie comme le premier responsable d'un bien, et le succès de sa gestion dépend du contexte politique, social, institutionnel et économique du bien concerné. Ainsi, le glissement qui s'est produit, dans le secteur patrimonial, de la simple protection physique à une approche plus complexe de gestion tenant compte des questions sociales, économiques et environnementales, constitue une base pour attribuer au patrimoine une fonction dans la vie de la communauté, comme le spécifie l'Article 5 de la Convention. Cette approche, davantage holistique, a rendu la gestion des biens du patrimoine mondial encore plus exigeante.

C'est en réponse à ces exigences que le présent manuel accorde une attention particulière à la compréhension des systèmes de gestion du patrimoine. Il en reconnaît la complexité et la diversité, mais définit également les caractéristiques communes à l'ensemble des systèmes de gestion. Il recommande de réviser les systèmes de gestion du patrimoine existants à la lumière des conditions imposées par le système du patrimoine mondial et des besoins de l'ère moderne, tout en soulignant la nécessité d'adopter des approches participatives.

Le système du patrimoine mondial demande aux États parties de s'impliquer dans la gestion des biens culturels en suivant deux étapes différentes et importantes qui forment un tout :

1) L'État partie doit d'abord établir, dans le cadre du processus d'inscription, la manière dont il entend gérer la valeur universelle exceptionnelle du bien, en répondant à des

Avant-propos

par Stefano De Caro, *Directeur général, ICCROM*

questions soulevées lors de la préparation du dossier d'inscription, et en démontrant l'existence d'un plan de gestion, ou d'un autre système de gestion adapté à la protection du bien.

2) Après l'inscription, l'État partie doit respecter son engagement concernant la sauvegarde de la valeur universelle exceptionnelle du bien à travers une gestion efficace à long terme, et à travers une série de procédures mises en place par le patrimoine mondial qui permettent de vérifier cette protection.

Le présent manuel vise à aider les États parties à remplir ces obligations en leur fournissant un cadre qui leur permet de réviser le système de gestion d'un bien donné, et en leur offrant des orientations les aidant à prendre les mesures nécessaires pour garantir que ce système soit efficace et réponde aux défis supplémentaires imposés par l'appartenance du bien au système du patrimoine mondial.

Sa principale préoccupation concerne le patrimoine mondial, mais une grande partie de ces orientations offrent des références pouvant être utilisées pour le renforcement des capacités par toute personne travaillant dans le domaine de la conservation patrimoniale. Le présent Manuel de référence s'appuie sur l'expérience de l'ICCROM dans le domaine du renforcement des capacités concernant la protection des biens du patrimoine mondial, qui a démarré avec la publication du *Guide de gestion des sites du patrimoine culturel mondial* en 1993, et qui s'est poursuivie à travers des activités de formation internationales et de développement de politiques spécifiques au patrimoine mondial.

Ce manuel est l'aboutissement d'un effort collectif déployé par les organisations consultatives (ICCROM, ICOMOS et UICN) et le Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO, pour aider toutes les parties prenantes à mieux gérer et protéger leurs biens du patrimoine mondial. Il vient s'ajouter aux autres titres répertoriés dans la bibliographie, qui partagent le même objectif.

Le présent manuel offre une analyse exhaustive des systèmes de gestion, un fait rare dans la littérature consacrée au patrimoine ; nous espérons qu'au cours des prochaines années, cette analyse se verra complétée et affinée.

L'élaboration de ce manuel a été un processus stimulant mais long, et l'ICCROM souhaite manifester sa gratitude aux principaux auteurs, aux réviseurs, et à tous ceux, au Centre du patrimoine mondial et au sein des organisations consultatives, qui ont soutenu ce travail. L'ICCROM souhaite exprimer sa profonde reconnaissance à Nicholas Stanley-Price, qui a édité la version finale du manuel.

Stefano De Caro

Table des matières

■	Remerciements	2
■	Avant-propos par Kishore Rao, Directeur, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO	3
■	Avant-propos par Stefano De Caro, Directeur général, ICCROM	4
1	Introduction	7
	1.1 Présentation du manuel	
	1.2 Sources d'information principales	
2	Contexte : gérer le patrimoine culturel	13
	2.1 Qu'est-ce que le patrimoine ? Pourquoi doit-on en assurer la gestion ?	
	2.2 Placer la question du patrimoine mondial dans un cadre plus vaste	
	2.3 La conservation du patrimoine et le développement durable	
	2.4 La nécessité de gérer le patrimoine	
	2.5 Les approches de conservation et de gestion du patrimoine	
3	Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial	31
	3.1 En quoi consistent le patrimoine mondial et le système du patrimoine mondial, et quelles en sont les exigences ?	
	3.2 La Convention du patrimoine mondial de 1972 : raisons et moyens d'assurer la gestion des biens, et nécessité de respecter la Convention	
	3.3 Les <i>Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial</i> : assurer la gestion des biens pour en protéger la VUE	
	3.4 La valeur universelle exceptionnelle, l'authenticité et l'intégrité dans le contexte de la gestion d'un bien du patrimoine mondial	
	3.5 Documentation et procédures du patrimoine mondial pour le renforcement de la gestion	
	3.6 Les orientations stratégiques adoptées par le Comité du patrimoine mondial	
	3.7 Des connaissances et des politiques qui évoluent	
	3.8 La stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial	
4	Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine	57
	4.1 Systèmes de gestion du patrimoine	
	4.2 Les trois éléments d'un système de gestion du patrimoine	
	4.3 Les trois processus d'un système de gestion du patrimoine	
	4.4 Les trois résultats d'un système de gestion du patrimoine	
	4.5 Documentation et évaluation d'un système de gestion du patrimoine	
	ANNEXE A	131
	Cadre pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi d'un plan de gestion	
	A.1 Introduction : le plan de gestion au sein du système de gestion	
	A.2 Le processus de planification de la gestion	
	A.3 Contenu du plan de gestion	
	ANNEXE B	156
	La <i>Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine</i> (UICN)	
	Bibliographie	159
	Informations sur les organes responsables	163

1 Introduction

Ce chapitre souligne l'objet et la finalité du manuel, et en décrit la structure (section 1.1). Il dresse également la liste des documents de l'UNESCO fondamentaux pour la Convention du patrimoine mondial, et des publications du Centre du patrimoine mondial que le présent manuel vient compléter (section 1.2).

1.1 Présentation du manuel

L'objet du présent Manuel de référence

Le concept de « gestion » a émergé relativement tard dans les quarante années d'existence de la Convention du patrimoine mondial. Cependant, les conditions nécessaires pour atteindre les objectifs et résultats d'une gestion réussie (identification, protection, conservation, mise en valeur et transmission aux futures générations d'un patrimoine à la valeur universelle exceptionnelle) sont présentes depuis le commencement de la Convention. Au fil des ans, il est devenu plus complexe d'atteindre ces fins, en raison des pressions croissantes exercées par le monde moderne, et en raison aussi de la diversité grandissante des biens susceptibles d'être inscrits sur la Liste du patrimoine mondial, comme, par exemple, les paysages culturels ruraux.

Ces nouveaux défis, ainsi que d'autres facteurs, ont conduit à certains besoins urgents, dont les suivants :

- établir une base commune pour définir, évaluer et améliorer les systèmes de gestion, et de cette manière, favoriser les échanges de bonnes pratiques et l'évolution des approches de gestion améliorées ;
- offrir des orientations pratiques et des outils destinés à la pratique d'une gestion quotidienne qui reconnaît le nombre croissant des parties impliquées et des objectifs à atteindre ;
- accroître la sensibilisation envers la diversité des problèmes de gestion auxquels les États parties font face, mais aussi envers leurs points communs, en vue de promouvoir une plus grande coopération permettant de les surmonter.

C'est dans cet esprit que le Manuel de référence *Gérer le patrimoine mondial culturel* a été produit, afin d'aider les États parties à gérer et conserver efficacement leur patrimoine et à en protéger les valeurs, en particulier la valeur universelle exceptionnelle (VUE) de leurs biens inscrits sur la Liste du patrimoine mondial. À ce propos, les *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial* (ci-après désignées comme les « *Orientations* ») stipulent que chaque bien du patrimoine mondial « doit bénéficier d'un système adapté de protection et de gestion pour assurer sa sauvegarde » (paragraphe 78 des *Orientations*). Les *Orientations* indiquent ensuite que « Le but d'un système de gestion est d'assurer la protection efficace du bien proposé pour inscription pour les générations actuelles et futures », et qu'« un système de gestion efficace doit être conçu selon le type, les caractéristiques et les besoins du bien proposé pour inscription et son contexte culturel et naturel » (paragraphe 109 et 110 des *Orientations*). Le présent manuel vise avant tout à comprendre les systèmes de gestion, et met l'accent sur les moyens d'améliorer ces derniers pour gérer efficacement les biens culturels.

Le manuel offre aux États parties, et à toutes les personnes impliquées dans la gestion des biens culturels du patrimoine mondial, des orientations sur la manière de satisfaire aux exigences dictées par la Convention. Il vise également à aider les États parties à garantir que leur patrimoine joue un rôle dynamique au sein de la société, et tire parti, mais également apporte aux autres, des bénéfices mutuels qu'un rôle de ce type peut engendrer.

Ce manuel ne traite que de la gestion des sites du patrimoine culturel. Les biens naturels soulèvent de nombreuses questions similaires, mais font également face à des problèmes différents. L'UICN a produit un Manuel de référence consacré à la gestion des biens du patrimoine mondial naturel, qui fait pendant au présent manuel.

À qui s'adresse ce Manuel de référence ?

Ce manuel est conçu comme un outil de renforcement des capacités pour une gestion efficace du patrimoine, et en particulier des biens du patrimoine mondial. Il est conçu pour aider tous les praticiens du domaine à :

- renforcer les connaissances, compétences, aptitudes et attitudes des personnes directement responsables de la conservation et de la gestion du patrimoine ;
- améliorer les structures et processus institutionnels en responsabilisant les décideurs et les responsables des politiques ;
- créer une relation davantage dynamique entre le patrimoine et son contexte, qui conduira à de plus grands bénéfices mutuels à travers une approche inclusive, de manière que les aboutissements et les résultats puissent s'observer durablement.

Le présent manuel est conçu pour le bénéfice de l'ensemble des personnes impliquées dans la prise de décision relative à l'entretien et à la gestion des sites du patrimoine mondial culturel au nom des États parties, de leurs responsables (décideurs politiques et administrateurs) et de ceux avec lesquels ils travaillent ou pourraient travailler à l'avenir.

Ces personnes représentent trois grands domaines au sein desquels résident les capacités² en gestion, conformément à la définition dictée par la Stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités :

- les praticiens (dont les individus et groupes qui interviennent directement dans la conservation et la gestion des biens du patrimoine),
- les institutions (dont les organisations en charge du patrimoine dans les États parties au niveau fédéral et national, les ONG, le Comité du patrimoine mondial, les organisations consultatives, et d'autres organisations ayant la responsabilité de fomentier une meilleure gestion et conservation),
- les communautés et réseaux (dont les communautés locales qui possèdent, ou vivent au sein ou aux alentours, des biens du patrimoine, ainsi que des réseaux plus vastes manifestant un intérêt envers l'amélioration de la gestion du patrimoine culturel³).

Le présent manuel, aussi bien dans le cadre d'un apprentissage autonome que dans celui d'initiatives structurées consacrées au renforcement des capacités, a pour objectif :

- d'offrir des orientations stratégiques et pour le quotidien,
- et de s'appuyer sur des capacités existantes ou de créer de nouvelles forces, aussi bien pour les praticiens que pour les institutions, les communautés et les réseaux.

Dans les deux cas, c'est à travers les personnes que des changements positifs peuvent être obtenus en matière de gestion du patrimoine (voir section 3.8).

Les circonstances dans lesquelles chaque système de gestion opère varient considérablement, et l'isolement relatif de nombreux praticiens du patrimoine les empêche d'avoir accès à l'expérience des autres, qui leur permettrait de repenser leurs propres actions. Nous espérons que ce manuel contribuera à surmonter ces difficultés.

2. La capacité est définie comme « l'aptitude des individus, organisations et sociétés à exercer leurs fonctions, résoudre des problèmes, et définir et atteindre des objectifs d'une manière durable ».

<http://www.undp.org/content/undp/fr/home/ourwork/crisispreventionandrecovery/overview/>
(Note de pratique du PNUD sur le renforcement des capacités, avril 2006, p. 3.)

3. Stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités, juin 2011, whc11-35com-9Be
(<http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Bf.pdf>)

Comment ce Manuel de référence est-il structuré ?

Le document principal du Manuel de référence explique en quoi consiste la gestion du patrimoine mondial, son contexte, ses philosophies et ses dispositifs. Un ensemble d'annexes offre ensuite des orientations sur la manière de les mettre en pratique.

Le document principal est divisé en quatre parties :

La présente section, ou **Chapitre 1**, offre une **introduction** au manuel, et fournit une liste de références aux publications et documents utiles pour la gestion du patrimoine mondial.

Le **Chapitre 2** fournit quant à lui le **contexte** dans lequel la gestion du patrimoine culturel est mise en pratique. Il résume la perception, en cours d'évolution, de la conservation et de la gestion des sites, mettant l'accent sur une approche intégrée. Il souligne la nécessité de placer les questions patrimoniales dans un cadre plus large, d'établir un lien entre le patrimoine et le développement durable, et de considérer l'approche orientée sur les valeurs comme un outil utile dans le domaine de la gestion du patrimoine mondial.

Le **Chapitre 3** décrit le contexte particulier de la gestion des biens du patrimoine mondial, et souligne comment les ressources et processus du patrimoine mondial peuvent renforcer les approches de gestion. Il est fréquemment fait référence aux *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial*, qui visent à faciliter la mise en œuvre de la Convention. Ces orientations font l'objet d'une révision régulière ; les références qui figurent dans le présent manuel concernent l'édition 2012 des *Orientations*. Le Chapitre 3 définit également l'importance du renforcement des capacités pour gérer les changements apportés aux systèmes de gestion et aux biens.

Le **Chapitre 4** constitue l'essence du manuel, et fournit un **cadre commun** pour comprendre, documenter et réviser les systèmes de gestion du patrimoine. Ce cadre devrait se révéler utile pour satisfaire aux exigences du système du patrimoine mondial, ou pour procéder à une évaluation générale de l'efficacité du système de gestion d'un bien culturel donné, par exemple lors de l'élaboration ou de l'actualisation d'un plan de gestion. La section finale (4.5) propose un cadre destiné à la documentation et à l'évaluation d'un système de gestion ; il peut être utile de rapprocher ce dernier de la section 5 relative au format pour l'inscription d'un bien du patrimoine culturel (Annexe 5 des *Orientations*).

Un guide pratique est fourni dans la série d'annexes suivantes :

L'**Annexe A** utilise la **planification de la gestion** comme un cadre pour la pratique d'une gestion fondée sur le bien. La planification de la gestion est peut-être le seul outil qui traite l'ensemble du système de gestion. Son application pratique offre par conséquent des orientations qui présenteront un intérêt, même pour les personnes impliquées dans des biens pour lesquels la planification de la gestion n'est pas utilisée.

L'**Annexe B** présente la *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine* mise au point par l'UICN.

1.2 Sources d'information principales

Patrimoine mondial

Il existe de nombreuses ressources expliquant le système du patrimoine mondial, dont une grande partie concerne directement les questions liées à la gestion. Le présent manuel fait référence à ces ressources lorsque le sujet s'y prête ; toutefois, nous recommandons fortement de consulter les pages internet du Centre du patrimoine mondial qui présentent ces

ressources, et ce processus devrait faire partie de la pratique routinière de la gestion du patrimoine. Ce site internet (<http://whc.unesco.org>) constitue en effet une excellente source d'information pour de nombreux aspects de la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial. De nouvelles ressources viennent régulièrement l'actualiser. En plus du matériel pertinent d'ordre général, le site offre de nombreuses références relatives à des biens en particulier, dont les décisions les concernant prises par le Comité du patrimoine mondial. Il est également judicieux de consulter régulièrement les sites internet des trois organisations consultatives (l'ICCROM, l'ICOMOS et l'UICN) qui offrent des conseils avisés.

Le présent manuel cite les documents suivants, qu'il vient globalement compléter :

- La Convention du patrimoine mondial de l'UNESCO et les *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention* :
 - UNESCO. 1972. *Convention concernant la protection du patrimoine mondial culturel et naturel*. (Convention du patrimoine mondial.)
<http://whc.unesco.org/fr/conventiontexte/>
 - Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2012. *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial*.
<http://whc.unesco.org/fr/orientations/>

- Les Manuels de référence sur le patrimoine mondial de l'UNESCO :
 - UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN. 2010. *Gérer les risques de catastrophes pour le patrimoine mondial*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Manuel de référence sur le patrimoine mondial.)
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-630-2.pdf>
 - UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN. 2011. *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial*. (Deuxième édition.) Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Manuel de référence sur le patrimoine mondial.)
<http://whc.unesco.org/fr/280/?id=643&>
 - UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN. 2012. *Gérer le patrimoine mondial naturel*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Manuel de référence sur le patrimoine mondial.)
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-2.pdf>

- Les Cahiers du patrimoine mondial de l'UNESCO utiles pour la gestion du patrimoine culturel :
 - Stovel, H. (éd.). 2004. *Monitoring World Heritage*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°10.)
<http://whc.unesco.org/fr/series/10/> (en anglais uniquement)
 - Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2007. *Changement climatique et patrimoine mondial*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°22.)
<http://whc.unesco.org/fr/series/22/>
 - Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J., et Parrish, J. 2008. *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine. Évaluer l'efficacité de la gestion des sites du patrimoine mondial naturel*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°23.)
<http://whc.unesco.org/fr/series/23/>

- Martin, O., et Piatti, G. (éd.). 2009. *Patrimoine mondial et zones tampons, Réunion internationale d'experts sur le patrimoine mondial et les zones tampons, à Davos (Suisse) du 11 au 14 mars 2008*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°25.)
<http://whc.unesco.org/fr/series/25/> (en anglais uniquement)
- Mitchell, N., Rössler, M., et Tricaud, P.-M. (éd.). 2009. *Paysages culturels du patrimoine mondial – Guide pratique de conservation et de gestion*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°26.)
<http://whc.unesco.org/fr/series/26/>
- Van Oers, R., et Haraguchi, S. 2010. *Gérer les villes historiques*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°27.)
<http://whc.unesco.org/fr/series/27/> (en anglais uniquement)
- Décisions prises par le Comité du patrimoine mondial de l'UNESCO utiles pour la gestion du patrimoine mondial culturel :
 - Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2007. *Stratégie de réduction des risques liés aux catastrophes sur les biens du patrimoine mondial*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Doc WHC-07/31.COM/7.2)
<http://whc.unesco.org/archive/2007/whc07-31com-72f.pdf>
 - Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2008. *Document d'orientation sur le changement climatique et les sites du patrimoine mondial*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO.
<http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-397-2.pdf>
 - Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2010. *Réflexion sur l'évolution de l'état de conservation*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Doc WHC-10/34.COM/7C)
<http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-7Cf.pdf>
 - Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2010. *Convention du patrimoine mondial et développement durable*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Doc WHC-10/34.COM/5D)
<http://whc.unesco.org/document/104661>
 - Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2011. *Présentation et adoption de la stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Doc WHC-11/35.COM/9B)
<http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Bf.pdf>
 - Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2011. *Convention du patrimoine mondial et développement durable*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Doc WHC-11/35.COM/5E)
<http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-5Ef.pdf>

Lectures complémentaires

Il existe de nombreuses publications qui traitent des outils et procédés de gestion utilisés pour améliorer les approches de gestion, en particulier la planification de la gestion. Le *Guide de gestion des sites du patrimoine culturel mondial* de Feilden et Jokilehto (1993)⁴ en est un exemple précoce, à l'instar d'autres publications figurant dans la bibliographie (voir Annexe D).

4. Feilden, B.M., et Jokilehto, J. 1993. *Guide de gestion des sites du patrimoine culturel mondial*. (Première édition.) Rome, Italie, ICCROM.

1 Introduction

À l'inverse, il existe relativement peu de publications qui traitent des systèmes de gestion du patrimoine et de la manière dont ils fonctionnent. La bibliographie répertorie les titres qui sont utiles à la gestion du patrimoine mondial.

Il existe également diverses ressources et possibilités d'apprentissage sur des thèmes liés à la gestion des biens du patrimoine mondial, disponibles à travers les organisations consultatives du patrimoine mondial (ICCROM, ICOMOS et UICN), ainsi qu'à travers les Centres de catégorie 2 et les universités offrant des cours et conduisant des recherches sur les thèmes en question. Le lecteur est encouragé à consulter les sites internet et ressources en ligne qui s'y rapportent.

ÉTUDE DE CAS

Utilisation des Manuels de référence sur le patrimoine mondial

Le bureau de l'UNESCO à Hanoi a lancé en avril 2013 un projet pour développer des plans de gestion du risque de catastrophe pour les trois biens du Viet Nam inscrits sur la Liste du patrimoine mondial. Le Manuel de référence sur le patrimoine mondial intitulé Gérer les risques de catastrophes pour le patrimoine mondial a servi de base à ce projet.



Ensemble de monuments de Huê (Viet Nam)



Source: ICCROM

2 Contexte : gérer le patrimoine culturel

La deuxième partie définit le patrimoine et la nécessité d'en assurer la gestion. Elle vise à placer la gestion du patrimoine dans un contexte plus vaste (2.2), en examinant plus particulièrement son rapport au développement durable (2.3). Elle se penche ensuite sur la nature des systèmes de gestion du patrimoine, et décrit les deux approches les plus communes en matière de conservation et de gestion du patrimoine : celle qu'on définit ici comme l'approche « conventionnelle », et une approche alternative, orientée sur les valeurs (2.5).

2.1 Qu'est-ce que le patrimoine ? Pourquoi doit-on en assurer la gestion ?

Élargir la définition du patrimoine

Le patrimoine occupe une importance grandissante dans chaque société. La raison n'en est pas entièrement claire, mais cet intérêt est probablement lié à l'accélération de la modernisation et à l'importance des changements qui interviennent au sein de la société. Dans ces circonstances, les vestiges des sociétés passées peuvent donner aux sociétés modernes un sens d'appartenance et de sécurité, et constituer un point d'amarrage dans un monde qui évolue rapidement. Pour de nombreuses sociétés, entre autres, le patrimoine peut jouer un rôle important à l'heure d'en définir l'identité. Comprendre le passé peut s'avérer très utile pour gérer les problèmes du présent et de l'avenir.

Au cours des cinquante dernières années, la définition de ce qui constitue le patrimoine s'est élargie de manière significative. Les biens du patrimoine tendaient à être des monuments individuels ou des édifices tels que des lieux de culte ou des fortifications, que l'on considérait le plus souvent comme des entités indépendantes, n'ayant pas de lien particulier avec le paysage les entourant. Aujourd'hui, on reconnaît à l'unanimité que l'environnement dans son ensemble est influencé par son interaction avec l'humanité, et est donc en mesure d'être considéré comme patrimoine. Il devient encore davantage nécessaire de juger de ce qui revêt une certaine importance, et de ce qui n'en a pas.

Inévitablement, cet élargissement du concept de patrimoine a impliqué à son tour une gigantesque expansion quant aux types de structures et de lieux considérés comme patrimoine. La Convention du patrimoine mondial reconnaît que peuvent être considérés comme patrimoine les « monuments, ensembles et sites ». En pratique, une grande diversité de typologies ont été développées, qui incluent les centres urbains, les sites archéologiques, le patrimoine industriel, les paysages culturels, et les routes du patrimoine. Cela accroît considérablement la diversité des lieux et paysages devant être gérés par des responsables du patrimoine, et élargit par conséquent le champ des compétences requises. Cela augmente aussi grandement le type et le nombre de menaces pouvant avoir un impact négatif sur les sites à valeur de patrimoine. Outre les menaces directes pesant sur la composition ou les éléments du site patrimonial même, il est bien plus courant que les sites se trouvent menacés par des changements négatifs intervenus dans leur environnement. Dans ces circonstances, les décisions visant l'obtention de plus grands bénéfices économiques ou sociaux doivent être compatibles avec le bien-être des sites à valeur de patrimoine.

Le fait de reconnaître que les sites patrimoniaux ne sont pas isolés nous a conduits à traiter leurs environs à la fois comme un cadre physique, et comme une série de menaces et opportunités sociales, économiques et environnementales (voir section 2.4). Ce qui se passe aux alentours d'un site peut avoir un impact sur le site en question, et sur ses valeurs. Cela signifie qu'un système de gestion du patrimoine, et toutes les personnes impliquées dans ledit système, doit avoir la capacité d'influencer les décisions relatives à ce qui s'y passe (voir section 2.5). Il est probablement inévitable que des changements interviennent aux alentours

2 Contexte : gérer le patrimoine culturel

d'un site, mais ces modifications ne devraient pas en affecter les valeurs (dans le cas d'un bien du patrimoine mondial, la VUE). De fait, ces changements peuvent produire un effet catalyseur, engendrant de nouvelles formes de soutien, ayant par la suite un impact sur les valeurs du site.

Définir les limites physiques : le bien et son cadre

Protéger et partager un patrimoine demande des stratégies de gestion permettant de définir et de contrôler les limites du bien, et de traiter également le cadre dans lequel le bien en question est situé. Dans le cas des biens du patrimoine mondial, il peut s'agir d'une zone tampon clairement identifiée et réglementée (paragraphe 103-107 des *Orientations*), à moins que le cadre ne s'étende à une plus vaste « zone d'influence » (paragraphe 104 des *Orientations*)⁵.

Les valeurs du bien, et en particulier la VUE, sont les principaux paramètres que les stratégies de gestion doivent prendre en compte à l'heure de définir la ou les zones physiques, et de définir les différents niveaux de contrôles nécessaires pour ces zones. Certaines perspectives visuelles lointaines depuis le bien (par exemple, la vue du volcan Vésuve depuis Pompéi en Italie), ou des perspectives du bien même depuis certaines routes menant à ce bien (comme dans le cas du Taj Mahal en Inde), peuvent se révéler importantes pour le maintien des valeurs.

Toutefois, d'autres paramètres influenceront la délimitation de la ou des zones physiques, comme :

- le type de menaces et leurs conséquences dans le temps (comme l'impact du vandalisme, le développement incontrôlé de l'environnement bâti, le changement climatique)
- la mesure dans laquelle la stratégie de gestion implique les communautés locales et les autres partis concernés (une approche participative réussie peut permettre de réduire le niveau de contrôle)
- la mesure dans laquelle le système de gestion adopte une pratique de gestion durable (voir section 2.3).

La reconnaissance du fait que les frontières physiques ne correspondent plus aux seules limites du bien, mais sont constituées d'une série d'espaces, favorise indubitablement la protection, mais crée de nouveaux défis en termes de gestion. C'est aussi l'acceptation du fait que les sites du patrimoine dépendent du cadre dans lequel ils sont situés (et *vice versa*).

2.2 Placer la question du patrimoine mondial dans un cadre plus vaste

Le concept élargi de patrimoine et l'importance accrue accordée à la manière dont les sites patrimoniaux interagissent avec leur environnement marquent un changement important en termes de réflexion. Les sites patrimoniaux ne peuvent être protégés par leur isolement ni comme des pièces de musée, écartées des catastrophes naturelles et de celles provoquées par l'homme, ou des considérations relatives à la planification de l'utilisation des sols. Ils ne peuvent pas non plus être séparés des activités de développement, isolés des changements sociaux en cours, ou séparés des intérêts des communautés.

De fait, ce n'est que très récemment que la communauté internationale a commencé à apprécier l'importance de conserver le patrimoine culturel au titre de lieux que les facteurs sociaux et culturels ont considérablement contribué, et contribuent encore, à façonner, plutôt que comme une série de monuments offrant une preuve physique du passé. Par conséquent,

5. Martin, O., et Piatti, G. (éd.). 2009. *Patrimoine mondial et zones tampons, Réunion internationale d'experts sur le patrimoine mondial et les zones tampons, Davos (Suisse), 11-14 mars 2008*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°25.)

la « bonne » pratique internationale, souvent guidée par une pratique de gestion occidentale, s'est parfois révélée insuffisante en termes d'orientations, et a menacé d'éroder, au lieu de renforcer, de bons systèmes traditionnels de gestion patrimoniale, notamment les systèmes en place dans les centres historiques ou dans d'autres sites culturels dont les sols et les biens sont caractérisés par des utilisations multiples et constantes.

Le concept élargi de patrimoine aujourd'hui a entraîné l'implication dans sa gestion d'un bien plus grand nombre d'acteurs ou de parties prenantes. Lorsque les sites patrimoniaux étaient principalement des monuments ou des édifices sous contrôle de l'État, le gestionnaire d'un site avait les mains relativement libres, dans le cadre des limites du bien dont il avait la charge. Cela n'est plus le cas. Même si un site patrimonial appartient à l'État, qui en assure la gestion, le gestionnaire du site devra toutefois travailler avec les parties prenantes et les autorités impliquées dans la zone qui entoure le site. Dans le cas de biens patrimoniaux plus dispersés, la propriété en sera bien plus étendue. Dans une ville du patrimoine, par exemple, la majorité des bâtiments historiques appartiendra à des particuliers, et l'utilisation de nombre de ces bâtiments sera sans lien avec le patrimoine. Les zones bordant de vastes sites ruraux seront elles aussi privées, et peuvent être exploitées pour des cultures ou du bétail. Il est possible que les moyens de subsistance des communautés locales reposent sur ce type d'utilisation bénéfique de sites patrimoniaux. Les praticiens du patrimoine auront à traiter avec une grande diversité de pouvoirs publics concernant des questions telles que l'aménagement de l'espace et les politiques de développement économique.

Cela signifie que les praticiens du patrimoine ne peuvent pas agir indépendamment et sans tenir compte des autres partis concernés. Il est essentiel que les organisations patrimoniales travaillent autant que possible avec les autres parties prenantes, en vue de développer et de mettre en œuvre une vision concertée et des politiques permettant de gérer chaque site du patrimoine dans son contexte physique et social élargi. Cela implique de mettre l'accent sur le travail collaboratif et la participation entière et transparente des parties prenantes, tel que le recommandent les *Orientations*. Tout système de gestion, qui inclut le développement et la mise en œuvre d'un plan de gestion, doit y parvenir.

PATRIMOINE



Figure 1. Résultat d'une gestion du patrimoine envisagée uniquement comme une question de tutelle et de gardiennage.

2 Contexte : gérer le patrimoine culturel

Les vastes obligations de la gestion du patrimoine

De nombreux objectifs caractérisent aujourd'hui la gestion de la plupart des biens culturels. Cela signifie qu'une grande variété de cadres (et d'obstacles) institutionnels et organisationnels, de perspectives sociales, de formes de connaissances, de valeurs (à la fois pour les générations présentes et futures, souvent contradictoires), et d'autres facteurs doivent être évalués. Ces facteurs fonctionnent souvent selon un schéma complexe, et il est d'autant plus difficile d'établir et de maintenir des approches de gestion adaptées. Il est essentiel de surmonter cette difficulté pour l'avenir du bien culturel dont la gestion est assurée.

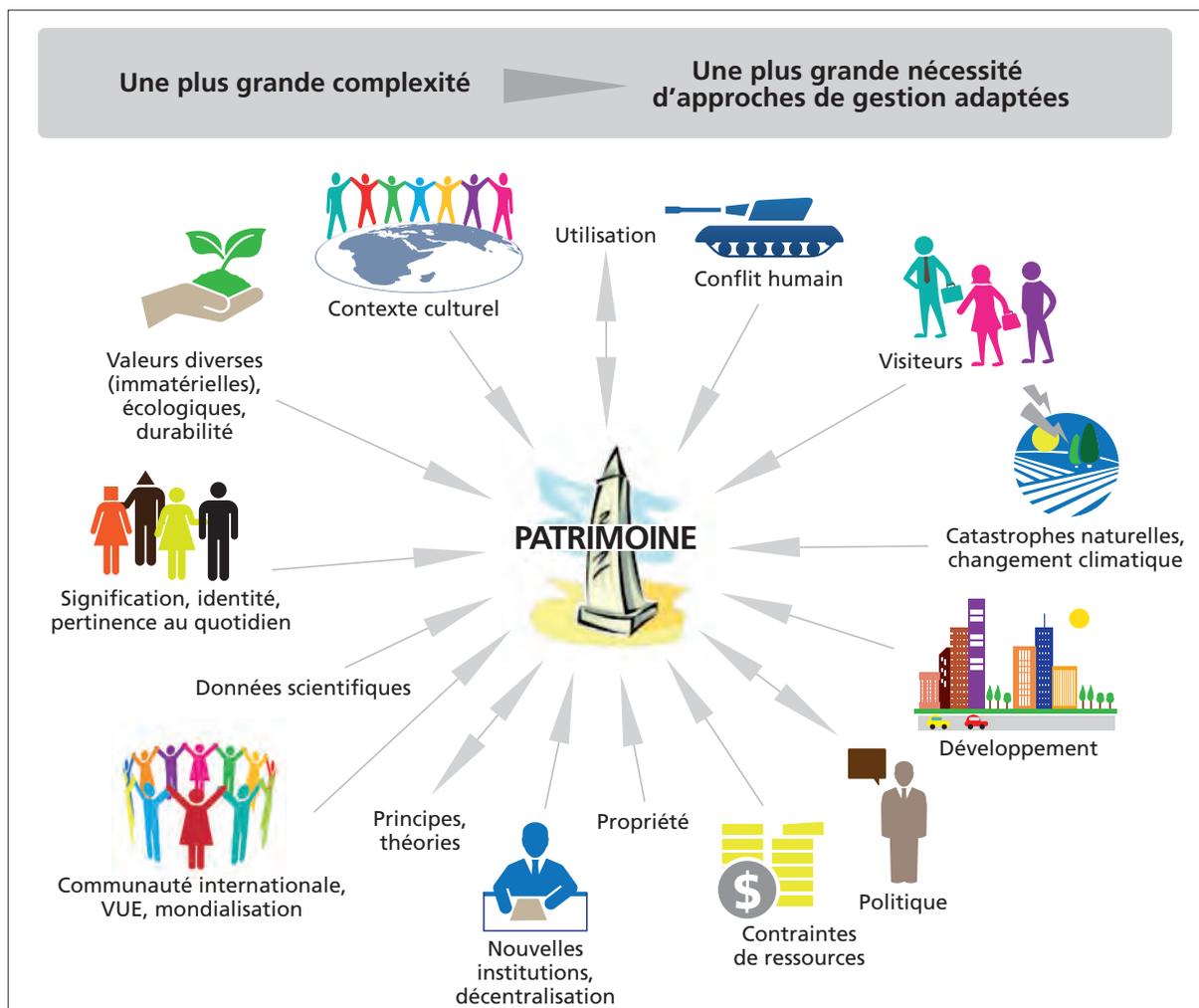


Figure 2. Quelques exemples de questions anciennes et nouvelles liées à la gestion patrimoniale.

Une approche inclusive

Une participation majeure est nécessaire pour pouvoir traiter autant d'objectifs : une plus grande complexité nécessite des avancées dans la pratique de la gestion. Il ne faut cependant pas partir du principe qu'une approche descendante représente le seul moyen de gérer des questions multiples. Le terme de « gestion » a été employé jusqu'à présent d'une manière très générale dans le domaine du patrimoine ; au fur et à mesure que les questions deviennent plus complexes, il est nécessaire d'être plus précis. Les approches de gestion doivent s'adapter au passage (qui vient seulement de commencer dans certaines parties du monde) à une approche plus vaste et inclusive en matière de gestion du patrimoine, et à une mise en avant plus importante de l'engagement communautaire.

Bien que conçu pour des sites du patrimoine naturel, le « nouveau paradigme pour les aires protégées » développé par Adrian Phillips, et représenté en 2003 par l'UICN dans les *Lignes directrices pour la planification de la gestion des aires protégées*⁶, souligne très efficacement l'importance croissante accordée ces dernières années à une approche plus large et plus inclusive en matière de gestion du patrimoine, et l'engagement communautaire. (Ce phénomène était déjà en cours dans certaines régions du monde.) Une grande partie de ces directives s'appliquent aussi aux sites culturels.

Tableau 1. Un nouveau paradigme pour les aires protégées (A. Phillips)⁷

Sujet	Avant : les aires protégées étaient ...	Maintenant : les aires protégées sont ...
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Mises de côté pour la conservation • Créées surtout pour la protection de la faune et des paysages spectaculaires • Gérées surtout pour les visiteurs et les touristes • Valorisées comme nature sauvage • Affaires de protection 	<ul style="list-style-type: none"> • Aussi gérées avec des objectifs sociaux et économiques • Souvent créées pour des motifs scientifiques, économiques et culturels • Gérées en tenant davantage compte des populations locales • Apprécées pour l'importance culturelle de la dite « nature » • Aussi question de restauration et réhabilitation
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Gérées par le gouvernement central 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérées par de nombreux partenaires et impliquent toute une gamme des parties prenantes
Populations locales	<ul style="list-style-type: none"> • Planifiées et gérées contre les gens • Gérées sans égards pour les opinions locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérées avec, pour et, dans certains cas, par les populations locales • Gérées pour répondre aux besoins des populations locales
Contexte plus large	<ul style="list-style-type: none"> • Développées séparément • Gérées comme des îlots 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifiées dans le cadre de systèmes nationaux, régionaux et internationaux • Développées en « réseaux » d'aires strictement protégées, entourées de zones tampons et reliées par des corridors verts
Perceptions	<ul style="list-style-type: none"> • Vues d'abord comme des biens nationaux • Vues seulement comme des préoccupations nationales 	<ul style="list-style-type: none"> • Vues aussi comme des biens communautaires • Vues aussi comme des préoccupations internationales
Techniques de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Gérées de façon réactive et à court terme • Gérées de façon technocratique 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérées de façon adaptative dans une perspective de long terme • Gérées avec une considération politique
Finances	<ul style="list-style-type: none"> • Payées par le contribuable 	<ul style="list-style-type: none"> • Payées par de nombreuses sources
Compétences de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Gérées par des scientifiques et des experts en ressources naturelles • Conduites par des experts 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérées par des personnes aux compétences multiples • En s'inspirant des connaissances locales

6. Thomas, L., et Middleton, J. 2003. *Lignes directrices pour la planification de la gestion des aires protégées*. Gland (Suisse), UICN et Cambridge (Royaume-Uni). <http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/PAG-010-Fr.pdf>

7. Phillips, A. 2003. « Un nouveau paradigme pour les aires protégées » in : *The George Wright Forum 20, No. 2*. 2003, pp. 8-32. <http://www.uvm.edu/conservationlectures/vermont.pdf> (en anglais uniquement)

2 Contexte : gérer le patrimoine culturel

Les implications d'une approche intégrée de la gestion du patrimoine

L'aperçu suivant des implications d'une approche intégrée de la gestion du patrimoine naturel est issu de recherches australiennes, mais s'applique également à la gestion du patrimoine culturel⁸. Dans leur analyse, les auteurs interprètent l'approche intégrée de trois manières différentes : en tant que philosophie, en tant que processus et en tant que produit.

Tableau 2. Une approche intégrée

Placer le patrimoine et les questions relatives à sa protection dans un contexte plus large : une approche intégrée de la gestion du patrimoine⁹

1. Principes <i>Mise en commun des ressources</i>	2. En tant que processus <i>Flexibilité des cadres institutionnels</i>	3. En tant que produit <i>Innovation juridique</i>
<ul style="list-style-type: none">• Approche coopérative nécessitant des changements en termes d'organisation, de culture et d'attitude des participants• Intégration par l'information et les ressources<ul style="list-style-type: none">- Meilleure utilisation de toutes les sources d'information- À travers les disciplines et les secteurs- Identifier les grandes questions- Qualité de la documentation	<ul style="list-style-type: none">• Faciliter la coordination entre les agences, les gouvernements locaux et les groupes communautaires• Intégration par les agences<ul style="list-style-type: none">- Respect des autres plans- Explication du rapport aux autres plans- Consultation- Concertation du public	<ul style="list-style-type: none">• Faciliter le développement d'instruments réglementaires complémentaires• Intégration par la législation<ul style="list-style-type: none">- Conditions juridiques de l'intégration- Raisons de l'intégration- Explication du rapport aux autres législations- Contrôle des conditions

La recherche a montré que des changements étaient nécessaires dans différents domaines pour envisager une approche intégrée. Les auteurs de ces recherches les ont regroupés en trois grands domaines de gestion, qui seront étudiés plus en profondeur à la section 4 (voir 4.2) : les aspects juridiques, les cadres institutionnels et le déploiement des ressources (voir texte surligné en rouge).

Obtenir une large participation : comment favoriser la visibilité et l'engagement de l'ensemble des parties prenantes

Divers domaines font la promotion d'une approche participative de la gestion, et c'est particulièrement le cas dans le domaine du patrimoine, étant donné la perception du patrimoine en tant que bien commun aux communautés et facteur garantissant la durabilité desdites communautés. La propriété d'un bien du patrimoine peut être extrêmement diverse (tout à fait plurielle), notamment dans le cas des zones urbaines ou des paysages culturels. Cela est encore plus important pour les biens du patrimoine mondial pour lesquels l'identification de la VUE implique des obligations et une propriété encore plus larges, le patrimoine étant alors perçu comme un bien collectif de l'humanité entière, ce qui entraîne l'implication d'un élément international dans sa gestion.

Les publications suivantes du patrimoine mondial fournissent des références utiles sur ces thèmes : les Cahiers du patrimoine mondial n°13, intitulé *L'union des valeurs universelles et*

8. Wijesuriya, G. 2008. « Une approche intégrée à la conservation et à la gestion du patrimoine », *Chronique de l'ICCROM* 34, 2008, p. 8. Rome, Italie, ICCROM.

9. Mitchell, B., et Hollick, M. 1993. "Integrated Catchment Management in Western Australia: The Transition from Concept to Implementation", in: *Environmental Management*, Vol. 17 Iss: 6, 1993. pp. 735-43. Springer-Verlag. (en anglais uniquement)

*locales : La gestion d'un avenir durable pour le patrimoine mondial*¹⁰, n°26, sur les *Paysages culturels du patrimoine mondial : Guide pratique de conservation et de gestion*¹¹, et les Cahiers du patrimoine mondial n°31, consacrés au développement de la communauté à travers le patrimoine mondial¹². Ils rassemblent des essais intéressants, une série de recommandations (dont certaines ont influencé les révisions apportées aux *Orientations* pour le patrimoine mondial), et un aperçu de la manière dont les réflexions ont évolué au cours des dernières années.

Les informations recueillies sur le terrain montrent qu'en pratique, les systèmes de gestion du patrimoine échouent souvent à engager les responsables locaux. Même lorsqu'il existe un engagement de la part de la communauté, le niveau de participation à la prise de décision et la capacité des partis concernés locaux à s'engager et apporter une contribution restent limités.

Il existe cependant de nombreux facteurs qui peuvent gêner une approche participative et rendre inefficace les tentatives d'impliquer la communauté locale dans les biens patrimoniaux : le système de gestion même, un déséquilibre en termes de pouvoir entre les partis concernés, ou les facteurs socio-économiques dans un contexte plus large (la pauvreté et les troubles civils, ou même des valeurs culturelles profondément ancrées), en sont quelques-uns.

En outre, une approche participative qui échoue à engager tous les groupes d'intérêt, en particulier ceux qui se trouvent le plus souvent marginalisés (les femmes, les jeunes et les populations autochtones sont des exemples communs), peut en réalité causer plus de tort que de bien. Elle peut conduire à des projets bancals car les spécialistes du patrimoine peuvent ne pas avoir été informés correctement de certains aspects importants, ou en raison de malentendus susceptibles par la suite de retarder ou de bloquer des projets. Le manuel du patrimoine mondial consacré à la gestion du tourisme¹³ contient un chapitre utile dédié à « La contribution des partis concernés : bénéfices et défis de la participation publique ».

Pour mettre en place une approche efficace qui apporte des bénéfices mutuels au bien culturel et à la société, il faut comprendre :

- qui participe aux processus de prise de décision, d'estimation, de planification, de mise en œuvre et d'évaluation, et de quelle manière ;
- qui apporte sa contribution à travers son expérience, ses connaissances et ses compétences, et de quelle manière ;
- quels sont les bénéficiaires du point de vue économique, socioculturel et psychologique, et de quelle manière.

Dans les cas complexes, il peut être nécessaire d'étudier en profondeur le contexte politique, socio-économique, juridique et institutionnel. En effet, il peut être utile de décomposer chaque groupe d'intérêt selon ses éléments (ou groupes socioculturels), car ils incluent des facteurs (genre, âge, classe, langue, origine, éducation, religion, etc.) qui déterminent la nature de leurs contributions, et peuvent donc faciliter leur implication dans les questions relatives au patrimoine culturel.

10. De Merode, E., Smeets, R., et Westrik, C. (éd.). 2004. *L'union des valeurs universelles et locales : La gestion d'un avenir durable pour le patrimoine mondial*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°13.) <http://whc.unesco.org/fr/series/13/> (en anglais uniquement)

11. Mitchell, N., Rössler, M., et Tricaud, P.-M. (éd.). 2009. *Paysages culturels du patrimoine mondial – Guide pratique de conservation et de gestion*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°26.) <http://whc.unesco.org/fr/series/26/>

12. Albert, M.-T., Richon, M., Viñals, M.J., et Witcomb, A. (éd.). 2012. *Community development through World Heritage*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°31.) <http://whc.unesco.org/en/series/31/> (en anglais uniquement)

13. Pedersen, A. 2002. *Gestion du tourisme sur les sites du patrimoine mondial : guide pratique pour les gestionnaires de sites*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°1.) <http://whc.unesco.org/fr/series/1>

2 Contexte : gérer le patrimoine culturel

De la même manière, il est important de comprendre qui a déjà accès à la prise de décision, à l'information, à l'éducation, etc., et qui n'y a pas accès. Si les obstacles entravant l'accès ne sont pas clairement identifiés, un processus d'évaluation doit pouvoir conduire à des mesures correctives. Cette évaluation doit être conduite au sein du groupe d'intérêt exclu, autant qu'au sein du secteur patrimonial. Ainsi, différents éléments sociaux seront révélés, et les activités pourront être ciblées de telle manière que la contribution, la propriété, et la participation du plus grand nombre de partis concernés possible soient garanties. S'il s'avère que les femmes, par exemple, sont exclues, il peut être nécessaire d'intégrer l'égalité des genres en tant que condition formelle de l'ensemble des processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle, afin de s'assurer de la visibilité du groupe en question et de tirer profit de ses contributions, compétences et besoins potentiels, tout en surmontant leurs difficultés.

Les processus participatifs demandent souvent d'être prêt à accepter des compromis difficiles et à négocier des contreparties. La neutralité et l'avantage de collaborations et de coopérations plus vastes en faveur d'un bien du patrimoine culturel peuvent faciliter ce processus souvent difficile.

Les initiatives visant à créer de nouvelles formes de participation au patrimoine, ou à renforcer celles qui existent en travaillant avec les parties prenantes et avec de larges groupes d'intérêt, sont souvent connues comme des « approches participatives ». Ces questions sont étudiées plus en profondeur au Chapitre 4 et dans l'Annexe A.

2.3 La conservation du patrimoine et le développement durable¹⁴

Les sections précédentes (2.1 et 2.2) ont examiné en quoi les sites à valeur de patrimoine dépendent de leur environnement, et en quoi, en fin de compte, il s'agit là d'une forme de dépendance mutuelle. Les communautés locales dépendront souvent de leur patrimoine, qu'il s'agisse d'identité sociale ou de leur seul moyen de subsistance, mais elles peuvent également apporter des bénéfices au patrimoine, à ses valeurs culturelles, et à sa gestion. Le rôle du patrimoine culturel dans le développement durable peut être considéré comme le point culminant de ces questions, et constitue l'une des préoccupations les plus pressantes de la gestion du patrimoine dans le monde actuel.

Il est d'autant plus urgent de comprendre la contribution que les biens du patrimoine mondial peuvent apporter à la société et aux économies locales et nationales qu'une importance croissante est accordée à l'utilisation durable et au partage des bénéfices pour le patrimoine. Ces dernières années, en conséquence de phénomènes majeurs tels que la mondialisation, la croissance démographique, et la pression exercée par le développement, le secteur du patrimoine culturel a commencé à réfléchir sur le rapport entre conservation et développement durable. Ces réflexions ont été déclenchées par la prise de conscience que, face à ces nouveaux défis, le patrimoine ne peut plus être « cantonné à un statut conservatoire passif », mais doit en revanche « apporter les outils et le cadre pour orienter, dessiner et construire le développement des sociétés de demain »¹⁵. Cela reflète, en outre, une tendance à considérer les sites habités comme faisant partie du patrimoine, au lieu des seuls monuments. Ces sites habités du patrimoine sont considérés comme importants non seulement en raison de ce qu'ils nous révèlent du passé, mais aussi en tant que témoins de la continuité de traditions anciennes dans la culture d'aujourd'hui, et parce qu'ils fournissent implicitement la preuve de leur durabilité.

14. Boccardi, G. 2012. *Introduction au patrimoine et au développement durable*. Présentation lors du Module spécial consacré au développement durable dans le cadre du cours de l'ICCROM sur la conservation du patrimoine bâti.

15. ICOMOS. 2011. 17^e Assemblée générale et Symposium scientifique, « Le patrimoine, moteur de développement », 27 novembre - 2 décembre 2011. in: *Nouvelles de l'ICOMOS*, Vol. 18, No. 1, p. 9. Paris.

Le lien entre patrimoine et développement durable peut être interprété de différentes manières, en fonction des perspectives spécifiques des divers acteurs, et il existe un certain degré d'ambiguïté. La gestion des biens doit-elle contribuer au développement durable, ou simplement garantir des pratiques durables ? Les systèmes de gestion du patrimoine seront-ils également évalués à l'avenir sur la base de leur contribution¹⁶ à des cibles telles que les Objectifs du millénaire pour le développement des Nations Unies¹⁷ ?

Le concept de développement durable

L'un des paradigmes les plus importants de notre époque, le développement durable, fait référence à un modèle d'utilisation des ressources qui parvient à équilibrer la satisfaction des besoins fondamentaux de l'homme avec une utilisation réfléchie de ressources limitées, afin de pouvoir les transmettre aux générations futures qui pourront les utiliser et se développer. Depuis le Sommet de la Terre tenu à Rio en 1992, le paradigme du développement durable s'est élargi pour inclure trois éléments constitutifs mais se soutenant mutuellement : la protection de l'environnement, la croissance économique et l'égalité sociale. L'importance d'un système de gouvernance efficace a elle aussi été soulignée, qui inclut une approche participative de parties prenantes multiples à la politique et à la mise en œuvre.

Le développement durable est aujourd'hui l'objectif omniprésent et universellement décidé de presque toutes les politiques de développement aux niveaux local, national et mondial. De nouvelles approches, qui découlent de recherches récentes, présentent actuellement des moyens innovants d'exprimer le concept de durabilité sociale, et des termes tels que « bien-être », « qualité de la vie », ou même « bonheur » apparaissent au sein des politiques gouvernementales et des statistiques, qui se concentrent sur des indicateurs subjectifs et qualitatifs plutôt que sur des éléments purement quantitatifs¹⁸. Ce principe fondamental est reconnu aux paragraphes 30, 58 et 134 du document final de Rio + 20, « L'avenir que nous voulons¹⁹ ».

La relation entre la conservation du patrimoine culturel et le développement durable

En relation avec le patrimoine culturel, la question du développement durable peut être comprise de deux manières :

1. En tant qu'intérêt pour le maintien du patrimoine, considéré comme une fin en soi, et comme faisant partie des ressources environnementales/culturelles qui doivent être protégées et transmises aux futures générations pour garantir leur développement (intrinsèque) ;
2. En tant que contribution possible que le patrimoine et la conservation patrimoniale peuvent apporter aux dimensions environnementales, sociales et économiques du développement durable (rôle instrumental).

La première approche repose sur l'hypothèse selon laquelle le patrimoine culturel et la capacité à comprendre le passé à travers ses vestiges matériels, en tant qu'attributs de la diversité culturelle, jouent un rôle fondamental dans la promotion de communautés solides, en soutenant le bien-être physique et spirituel des individus et en promouvant la compréhension mutuelle et la paix. Selon cette perspective, la protection et la promotion du patrimoine culturel seraient, en termes de sa contribution à la société, un objectif en soi légitime.

16. En 2011, un certain nombre d'ajouts ont été intégrés aux *Orientations*, qui se rapportent au développement durable, notamment aux paragraphes 6, 112, 119, 132, ainsi que dans l'Annexe 5, points 4.b et 5.e. Ces amendements visent d'une part à garantir que toute utilisation des biens du patrimoine mondial soit durable concernant le maintien impératif de leur VUE (ainsi, une définition étroite de la durabilité), et d'autre part à affirmer, en tant que principe, l'idée que les systèmes de gestion des biens du patrimoine mondial doivent « intégrer les principes du développement durable ».

17. Les Objectifs du millénaire des Nations Unies doivent être atteints en 2015, <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/>

18. La Commission pour le Bonheur national brut du Gouvernement royal du Bhoutan en est un exemple, <http://www.gnhc.gov.bt/mandate> (en anglais uniquement)

19. Disponible en ligne à l'adresse suivante : http://www.un.org/fr/documents/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288

2 Contexte : gérer le patrimoine culturel

La seconde approche découle de la prise de conscience que le secteur du patrimoine, en tant qu'acteur important au sein d'une vaste arène sociale, et en tant qu'élément d'un large système formé d'éléments mutuellement interdépendants, doit accepter sa part de responsabilité quant au défi mondial que représente la durabilité. Dans le contexte actuel d'une pression grandissante liée aux activités humaines, aux ressources financières et environnementales réduites, et au changement climatique, la contribution de la protection patrimoniale à la durabilité et au développement durable ne peut plus être considérée comme acquise, mais doit être démontrée au cas par cas à travers chacun des trois « piliers » que sont les dimensions sociale, économique et environnementale²⁰.



© UNESCO/Dou Matar

« Le patrimoine mondial est une pierre angulaire de la paix et du développement durable. C'est une source d'identité et de dignité pour les communautés locales, une source de savoir et de force à partager. »

*Irina Bokova – Directrice générale de l'UNESCO.
18^e Assemblée générale des États parties de la
Convention du patrimoine mondial.*

Le potentiel de la contribution du patrimoine à la protection environnementale, au capital social et à la croissance économique est de plus en plus reconnu. L'isolement artificiel des questions patrimoniales par rapport aux autres secteurs serait simplement irréalisable, dans la mesure où des facteurs extérieurs « continueraient à pénaliser la pratique du patrimoine, tout comme la prise de décision en matière de gestion patrimoniale pénaliserait la relation entre le patrimoine et son contexte²¹ ».

Cela est évident lorsque l'on observe les facteurs qui ont affecté l'état de la conservation des biens du patrimoine mondial au cours de ces dernières années (voir section 3.7). Les statistiques indiquent que, dans la très grande majorité des cas, les problèmes responsables de la détérioration de ces biens proviennent d' « au-delà des confins du site, et le responsable en place, aussi compétent soit-il, [dispose] d'une marge de changement limitée²² ». La contribution au développement durable, dans cette perspective, ne constituerait pas seulement une obligation éthique pour le secteur du patrimoine, mais serait à long terme une question de survie, en particulier au vu de l'actuelle crise financière, alors que les dépenses publiques allouées à la conservation sont de plus en plus difficiles à justifier.

L'accent mis sur le premier argument (le patrimoine culturel comme une fin en soi légitime), lorsqu'il n'est pas corroboré par une preuve de la contribution du patrimoine à d'autres éléments essentiels du bien-être humain, comme la création d'emplois ou d'autres bénéfices matériels, a souvent placé la conservation patrimoniale dans une sorte de « réserve spéciale » de bonnes

20. Boccardi, G. 2007. *Patrimoine mondial et durabilité ; La question des aspects sociaux, économiques et environnementaux au sein des politiques et processus de la Convention du patrimoine mondial*. Londres (Royaume-Uni), MSc. Dissertation, UCL Bartlett School of the Built Environment.

21. Boccardi, G. 2012. *Introduction au patrimoine et au développement durable*. Présentation lors du Module spécial consacré au développement durable dans le cadre du cours de l'ICCROM sur la conservation du patrimoine bâti.

22. *Ibid.*

intentions sous-financée. L'hypothèse selon laquelle les sites à valeur de patrimoine, y compris bien sûr « l'utilisation durable des sols » mentionnée dans les *Orientations* pour les paysages culturels, représentent des modèles de développement qui sont par nature durables, reste à démontrer, en particulier lorsque la priorité est donnée à la « protection » et que les limites acceptables des modifications ne sont pas déterminées. Tout cela a conduit à craindre que, à moins que ses contributions aux trois autres piliers ne soient clairement définies et reconnues, le patrimoine ne risque de rester un domaine marginal dans le vaste cadre du développement durable.

Certains ont suggéré, d'un autre côté, que l'on accorde déjà trop d'attention au « développement » socio-économique, et qu'il est essentiel de sauver autant que possible le patrimoine qui a survécu jusqu'à ce jour, quels que soient les bénéfices immédiats qu'il peut apporter aux communautés locales, dans la mesure où il s'agit d'un atout capital qui garantira le développement des futures générations. Ils défendent avec fermeté le fait que la conservation représente un objectif légitime en soi, en particulier dans le cas de sites exceptionnels comme ceux qui sont inscrits sur la Liste du patrimoine mondial. Les bénéfices socio-économiques dérivant des biens du patrimoine, dans cette perspective, seraient bien entendu désirables, mais pas strictement nécessaires pour en justifier la conservation. Les implications engendrées par l'adoption de la deuxième approche (celle du patrimoine comme contributeur des trois piliers du développement durable) sont importantes pour le secteur, et nécessitent un changement dans de nombreuses régions du monde du point de vue philosophique et éthique même de la conservation.

Il y aurait également des conséquences importantes sur la théorie et la pratique de la discipline. Les professionnels du patrimoine doivent comprendre les nombreux liens qui existent entre le patrimoine et les vastes dimensions économiques, sociales et environnementales, qui clarifient les processus de leur interaction mutuelle, et doivent agir en conséquence. Il leur faut traiter avec une grande diversité de personnes provenant de contextes différents et ayant des expertises distinctes, et il leur faut considérer un groupe plus large de parties prenantes. Les décisions relatives à la conservation patrimoniale ne seraient plus entre les mains des seuls experts du patrimoine, mais feraient l'objet de discussions entre les nombreux partis concernés, fondées sur des arguments solides et des objectifs communs, en vue d'atteindre des compromis.

Il est probablement nécessaire de combiner les deux approches, qui ne sont pas incompatibles ; d'un côté, il s'agit de réaffirmer la valeur culturelle du patrimoine en rendant plus explicite sa contribution à la société, en termes de bien-être et de bonheur²³ ; de l'autre, il s'agit d'examiner les conditions qui feraient du patrimoine un important contributeur de la durabilité environnementale, sociale et économique, lui donnant la place qui lui revient en tant que priorité des politiques de développement nationales et internationales.

L'adoption d'initiatives qui apportent des bénéfices mutuels au bien et à son environnement peut ne pas sembler essentielle à la protection de la VUE, mais peut s'avérer importante à long terme, car elles lient le bien à son contexte d'une manière positive et durable, favorisant ainsi sa survie à long terme. À titre d'exemple, les bienfaits mutuels liés à la promotion des compétences locales pour conserver le bien, au lieu de former ailleurs de nouveaux professionnels, ne peuvent s'apprécier qu'à long terme.

23. Cette mise en avant croissante de la qualité de vie et du bien-être en tant qu'objectifs principaux du développement dans les programmes nationaux et internationaux consacrés au développement suggère que des aspects tels que la créativité, la satisfaction spirituelle, le savoir et la beauté pourraient figurer dans les statistiques officielles relatives à la durabilité sociale, en faisant de la « culture » et du patrimoine des éléments légitimes et importants du développement durable.

2 Contexte : gérer le patrimoine culturel

Exemple d'intégration de la durabilité

Le National Trust of England, Wales and Northern Ireland est une organisation patrimoniale à but non lucratif avec des compétences dans le domaine des sites culturels, naturel et mixtes. Elle a décidé d'intégrer les questions de durabilité à ses interventions et à ses processus de prise de décision. L'outil qu'elle a développé concerne les questions de développement durable, et son utilisation est intégrée de manière exhaustive au système de gestion du patrimoine pour gérer les changements (planification) et contrôler les interventions. L'évaluation de l'impact des décisions et approches depuis trois

perspectives sociales, économiques et environnementales est devenue un critère de vérification important pour les processus de gestion du patrimoine au sein de cette organisation.

L'outil en question, connu sous le nom de Triple Bottom Line Tool, ou Outil Triple Bilan, est conçu selon l'idée qu'il est nécessaire d'équilibrer le profit économique, le bénéfice sociétal et l'environnement, pour qu'une organisation et le patrimoine dont elle a la charge soient durables à long terme, et pour pouvoir récolter les bénéfices du patrimoine²⁴.



Parc de Studley Royal avec les ruines de l'abbaye de Fountains (Royaume-Uni)

2.4 La nécessité de gérer le patrimoine

L'implication croissante de la société dans son ensemble envers le patrimoine signifie que celui-ci n'est plus, s'il l'a en fait jamais été, l'apanage des universitaires et des antiquaires. De nos jours, les communautés s'impliquent de plus en plus dans leur patrimoine. Les biens culturels ont des fonctions sociales et économiques importantes, et certaines continuent de maintenir des liens puissants avec les communautés, avec des expressions de valeur matérielles et immatérielles supplémentaires. Le patrimoine culturel continue souvent d'être utilisé conformément à sa raison d'être d'origine. Les lieux de culte, les propriétés résidentielles, les paysages culturels, ou encore divers types d'institutions en sont quelques exemples. Bon nombre d'autres sites à valeur de patrimoine ont été adaptés à de nouvelles utilisations, leur conférant une fonction qui garantit leur entretien permanent et leur pertinence pour la société.

On met aussi de plus en plus en avant la contribution que le patrimoine peut apporter au développement durable et à la cohésion sociale. À cela s'ajoute la variété toujours plus vaste de ce que l'on peut considérer comme patrimoine, dont par exemple des paysages entiers, des centres urbains, d'anciens établissements industriels et militaires, et ce que l'on considère traditionnellement comme patrimoine, c'est-à-dire les sites archéologiques, les ruines et les constructions imposantes.

La complexité touchant au patrimoine devrait donc pousser la société à adopter une gestion holistique de ce patrimoine, plutôt qu'à conserver seulement certaines structures spécifiques, comme par le passé. En raison de la très vaste diversité de ce qui est aujourd'hui considéré comme patrimoine, de la complexité croissante des problèmes auxquels il fait face, et de la

24. Lithgow, K. 2011. "Sustainable decision making: change in National Trust collections conservation", in: *Journal of the Institute of Conservation*, Vol. 34, No. 1, 2011. pp. 128-142. Londres (Royaume-Uni), ICON.

nécessité d'en faire une utilisation durable, pour le tourisme ou autre, l'entretien du patrimoine implique inévitablement de prendre des décisions concernant les changements qui sont, ou non, acceptables. La nécessité de faire un choix entre différentes possibilités signifie que les approches relatives à la gestion d'aires patrimoniales évoluent. Il devient de plus en plus nécessaire d'identifier les valeurs particulières (voir section 2.5) d'un bien patrimonial afin de décider comment il peut être modifié sans que cela ait un impact négatif sur ses valeurs. La gestion du patrimoine est de plus en plus exigeante et, dans le même temps, les aboutissements et les résultats attendus des processus de gestion sont chaque jour plus grands.

Tableau 3. Aperçu des demandes croissantes provenant du, et faites au, patrimoine

Les multiples objectifs qui caractérisent le rôle grandissant du patrimoine culturel :	Les obligations plus larges de la gestion patrimoniale qui en résultent :
<p>Conserver notre passé commun à travers des approches conventionnelles, soit les choses que nous devons faire en faveur du bien.</p> <p>Les biens culturels entretiennent des fonctions sociales et économiques importantes.</p> <p>Les biens culturels entretiennent des liens solides avec les communautés et contribuent à la société.</p> <p>Conserver les expressions matérielles et immatérielles supplémentaires qui en résultent.</p>	<p>Promouvoir la diversité culturelle.</p> <p>Protéger l'environnement naturel (les écosystèmes particuliers au sein et aux alentours des sites).</p> <p>Protéger les aspects moins tangibles appartenant aux biens (communautés, cultures et savoir).</p> <p>Apporter une certaine vitalité aux communautés.</p> <p>Permettre la poursuite d'une utilisation du terrain ou d'une activité économique compatible.</p>

Une importance chaque fois majeure est accordée au cadre global qui définit le système de gestion et la culture de la gestion (voir Chapitre 4).

Ce que nous entendons par « système de gestion » pour le patrimoine culturel

La gestion est une affaire de processus – « l'utilisation judicieuse de moyens pour parvenir à une fin²⁵ », une signification correspondant en anglais à l'étymologie du mot²⁶.

Le terme « système de gestion » peut se définir comme une série de processus qui, ensemble, produisent un ensemble de résultats, dont certains bénéficient en retour au système, créant une spirale d'améliorations constantes de ce système, de ses actions et de ses accomplissements. Il existe une forme de système de gestion du patrimoine culturel dans chaque pays. Ces systèmes de gestion sont variés ; certains sont demeurés inchangés durant des siècles, alors que d'autres ont considérablement évolué récemment. Certains opèrent au niveau national, d'autres au niveau provincial, local, ou à celui du bien. Il existe des dispositifs informels de prise de décision en conservation pour le patrimoine de certaines régions du monde, qui ne correspondent pas forcément à la vision d'un système de gestion que se fait la majorité des acteurs du secteur patrimonial, mais il s'agit tout de même de systèmes.

25. Définition donnée sur www.merriam-webster.com/dictionary/management (en anglais uniquement)

26. « [En anglais], le verbe *manage* (*gérer* en français) provient probablement de l'italien *maneggiare* (manipuler, se charger de, toucher, traiter) qui dérive à son tour du latin *manus* (la main). Le vieux français mesnagement (plus tard ménagement), qui a trait à l'entretien ou à l'entraînement des chevaux, a influencé l'évolution de la signification du terme anglais *management* au cours des XVII^e et XVIII^e siècles ». en.wikipedia.org/wiki/Management – Oxford English Dictionary (en anglais uniquement).

2 Contexte : gérer le patrimoine culturel

Un « système de gestion pour le patrimoine culturel » aide à conserver et gérer un bien ou un groupe de biens donné, d'une manière qui protège les valeurs de ce patrimoine, en particulier la VUE s'il s'agit d'un bien du patrimoine mondial et, autant que possible, qui améliore les bénéfices sociaux, économiques et environnementaux, au-delà des confins de chaque bien. Cet engagement plus vaste décourage les pratiques nuisibles au patrimoine culturel, mais facilite aussi l'identification et la promotion des valeurs patrimoniales d'un bien. En outre, il offre au patrimoine culturel un rôle constructif en améliorant le développement humain, qui à long terme s'avérera bénéfique, puisqu'il augmentera la durabilité de ce même patrimoine culturel (voir section 2.3).

Le futur succès des systèmes de gestion du patrimoine, en particulier pour le patrimoine mondial, dépend grandement de leur capacité, entre autres choses, à :

- utiliser un processus orienté sur les valeurs (voir section 2.5) ;
- offrir des approches qui anticipent et gèrent le changement ;
- investir dans la relation entre patrimoine et société, en examinant constamment pourquoi et comment le patrimoine mondial doit être conservé, pour qui, et avec qui.

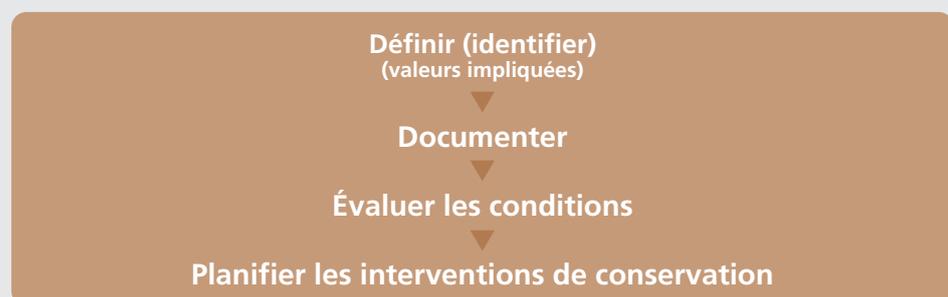
2.5 Les approches de conservation et de gestion du patrimoine

Quel que soit le système de gestion utilisé ou développé, qu'il soit informel ou bien documenté, il est nécessaire de convenir d'une base sur laquelle gérer le patrimoine. Au cours des dernières décennies, deux grandes approches ont été adoptées : l'approche dite « conventionnelle », et l'approche « orientée sur les valeurs », qui prédomine chaque jour davantage, et qui est, peut-être, la plus adaptable. Ces deux approches ne sont pas incompatibles. De nombreux systèmes de gestion comportent des éléments appartenant aux deux approches. Nous comparons et opposons ici les deux approches, et nous efforçons d'expliquer en quoi l'approche orientée sur les valeurs est la plus appropriée à la conservation et à la gestion des biens du patrimoine mondial.

L'approche « conventionnelle »

L'approche dite « conventionnelle » fait référence à la méthodologie adoptée par les professionnels de la conservation au moment de la naissance du mouvement de conservation moderne en Occident. L'accent a été principalement placé sur la conservation des matériaux ou de la structure du passé, identifiés en tant que monuments et sites devant être préservés pour le bien des futures générations. Les experts en conservation eux-mêmes ont commencé à identifier et définir ce qui devait être protégé (avant de bénéficier ensuite du soutien de la législation établie à cet effet par chaque pays). L'examen de la condition des structures a entraîné diverses interventions visant à prolonger la vie des matériaux. Au milieu du XX^e siècle, cette approche a fait l'objet d'une reconnaissance mondiale, à travers des doctrines telles que la Charte de Venise et le travail d'organisations comme l'ICOMOS.

Tableau 4. L'approche « conventionnelle »



Cette approche a été largement adoptée au niveau international, et a montré à la fois ses avantages et ses limites. L'approche orientée sur les valeurs récemment développée semble gagner en popularité en raison de sa capacité à traiter certaines complexités relatives au patrimoine, et de son applicabilité particulière au patrimoine mondial.

L'approche orientée sur les valeurs

L'approche orientée sur les valeurs est, de plusieurs manières, une réponse à la reconnaissance de la complexité croissante du patrimoine. Elle s'est développée dans différentes parties du monde, par exemple au Canada et aux États-Unis, et s'est fait mieux connaître grâce à la Charte de Burra, développée d'abord par ICOMOS Australie en 1979 et actualisée par la suite. Cette charte faisait la promotion de l'évaluation de l'importance d'un lieu – fondée sur les valeurs attribuées par toutes les parties prenantes (et pas seulement les experts) et l'utilisation d'une déclaration de valeur – comme base sur laquelle développer des stratégies de conservation et de gestion. Ce concept a été ensuite développé plus avant dans le cadre des travaux conduits par James Kerr sur les Plans de conservation (1982). Il a mis au point une approche systématique pour développer des plans de conservation et de gestion basés sur les valeurs et, ce qui revêt une plus grande importance, sur l'importance culturelle d'un site à valeur de patrimoine pour la société. Cette approche adopte la prémisse selon laquelle les gens, au sein d'une société, attribuent diverses valeurs au patrimoine.

Tableau 5. L'approche orientée sur les valeurs



Cette approche a été développée plus avant ailleurs, par exemple par English Heritage dans ses *Orientations* sur les plans de conservation :

Orientations d'English Heritage sur les plans de conservation (1998)

MATRICE DE SHEFFIELD POUR UN PLAN DE CONSERVATION MODÈLE

Il s'agit tout simplement d'une suggestion de liste de titres pour un plan de conservation. Il est possible que vous deviez l'adapter en fonction de vos propres exigences et des nécessités de votre propre site, ou que vous ayez intérêt à examiner d'autres approches.

1. **Résumé.** Une brève déclaration d'une seule page résumant les principales conclusions du plan.
2. **Introduction.** Circonstances du plan ; portée du plan (dont la limite physique) ; limites de l'étude ; auteur(s) ; relation avec tout autre plan pertinent ; partis consultés pour l'élaboration du plan ; date à laquelle le plan a été adopté et par qui.



2 Contexte : gérer le patrimoine culturel

••• **3. Comprendre le site.** Analyse du site qui rassemble des documents et des preuves physiques (archéologie, architecture, paysage, etc.) mais aussi écologiques ; informations d'une manière qui soit pertinente pour la gestion. Illustrée par des images, des cartes et des plans des phases. Histoire du site en bref. Phases des principaux bâtiments historiques ou utilisation des sols (avec cartes et plans à l'appui). Description des caractéristiques importantes : cadre topographique et paysages. Principales caractéristiques du site (soit les bâtiments, les principales pièces ou espaces, les aires de caractère, les caractéristiques paysagères, les plantations, les habitats, les collections, la machinerie). Autres informations pertinentes (géologie, écologie). Documentation (sources et archives).

4. Évaluation de l'importance. Évalue l'importance du site à la fois en général et en détail pour chacun des principaux éléments du site, émettant des jugements de valeur spécifiques quant au degré d'importance historique, écologique, géologique, culturelle, esthétique, archéologique, technologique, sociale, et autre.

Résumé général de l'importance (1 recto A4). Statut juridique de tout ou partie du bien. Importance par phase d'utilisation culturelle/du sol. Importance par élément/aire/compartiment (sous la forme d'un tableau ou d'une description). Autres valeurs ou raison pour laquelle un site est important (par ex. sa communauté).

5. Problèmes/vulnérabilité. Définit les problèmes qui affectent l'importance du site ou ont le potentiel de le faire à l'avenir, dont la condition physique, les objectifs des propriétaires, l'utilisation actuelle, les frontières, les ressources disponibles, les facteurs externes, la connaissance existante du site, les dégâts passés, les attentes du public et de la communauté, l'accès, les contrôles juridiques et les conflits potentiels. Toile de fond du site (droit de propriété, occupation, accès, désignation). Cadre, paysage, archéologie enfouie, constructions, intérieurs, collections, conservation de la nature, rôle au sein de la communauté.

6. Politique de conservation. Met en avant des politiques ou une « vision » pour la conservation du site qui montre comment vous identifieriez les utilisations adéquates, satisferez aux exigences réglementaires, travaillerez avec les ressources, établirez les réparations prioritaires, résoudrez les conflits, définirez une philosophie de la conservation, améliorerez l'appréciation du public, maintiendrez et gèrerez le site, et contrôlerez les interventions afin d'en conserver les valeurs. Les politiques peuvent également concerner l'apport de nouveaux services, de nouvelles utilisations, ou la philosophie d'une nouvelle conception. Soyez créatifs !

Contrôles réglementaires, planification appropriée, et autres politiques. Orientations non réglementaires pertinentes. Politiques de conservation. Cadre, paysage, archéologie enfouie, Gestion des visiteurs (dont accès pour les handicapés, utilisation, infrastructures). Rôle au sein de la communauté. Futures recherches.

7. Mise en œuvre et analyse. Identifier les étapes suivantes, dont la stratégie de mise en œuvre du Plan de conservation (par ex. développement d'un projet – Expliquer de quelle manière le plan sera examiné et par qui).

Stratégie. Le Plan de conservation peut être suivi de plusieurs documents stratégiques dont une évaluation des options pour un nouveau projet, des propositions de restauration et les coûts s'y rapportant, des propositions relatives à la gestion ou l'étude d'impact d'un plan existant, en comparaison avec le Plan de conservation.

Sources.

Annexes. Inclure la copie des cartes pertinentes, des documents de désignation, des extraits de documents stratégiques, un relevé de terrain, des informations techniques, des croquis, et autres informations difficilement disponibles. Utiliser les annexes afin d'alléger le corps de texte qui doit rester bref.

(de Kate Clark, *Institute of Historic Building Conservation Context 57* – mars 1998)

De plus en plus de pays se tournent vers une approche orientée sur les valeurs dans le domaine de la conservation patrimoniale. Dans le cadre de cette approche, l'importance d'un bien du patrimoine est établie en premier lieu à travers un processus participatif qui implique l'ensemble des personnes portant un intérêt à ce bien. Une fois l'importance définie (déclaration de valeurs), elle sert de cadre au développement de la politique et de la stratégie de conservation, qui tiennent compte de l'état du bien, des règles et réglementations, des nécessités des communautés, etc.

La Convention du patrimoine mondial est de fait un exemple précoce de l'approche orientée sur les valeurs dans la mesure où, dès son lancement, sa mise en œuvre s'est concentrée sur l'identification et la protection de la VUE, soit des valeurs qui font d'un lieu un site important pour l'ensemble de l'humanité. L'objectif de la gestion des biens du patrimoine mondial est donc de garantir la protection ou l'entretien à long terme de la VUE d'un bien donné.

Cette approche orientée sur les valeurs est donc très adaptée à la conservation et à la gestion des sites du patrimoine mondial ; le Chapitre 3 étudie cette question plus en détail. Une approche orientée sur les valeurs a l'avantage de ne pas se concentrer sur la seule structure mais sur un ensemble plus vaste de valeurs qui sont importantes non seulement pour un groupe d'experts en patrimoine mais aussi pour tout un ensemble de partis concernés légitimes. Toutefois, les approches de gestion se doivent d'être réactives dans la mesure où ces valeurs patrimoniales, moteurs de la prise de décision, ne sont pas statiques. Elles dépendent des groupes sociaux qui participent à leur caractérisation et elles peuvent évoluer au fil du temps, s'alignant sur (ou réagissant aux) les changements qui interviennent au niveau plus général des valeurs sociales, culturelles, environnementales, et en termes d'utilisation. Il peut parfois exister un conflit entre les différentes valeurs patrimoniales attribuées à un bien, auquel cas il devient alors nécessaire de définir la priorité relative des valeurs.

La clé d'une approche orientée sur les valeurs est de préparer une « Déclaration de valeurs » et de s'en servir de base pour déterminer les stratégies de conservation et de gestion du bien. Ce concept intègre le discours du patrimoine mondial en 1995, et est inclus dès 1997 dans les *Orientations*, qui stipulent que « la déclaration de valeur doit clairement établir quelles sont les valeurs représentées par le site ». En 2000, une réunion consacrée à la révision des *Orientations* (tenue à Canterbury, au Royaume-Uni, en avril 2000) introduit la « Déclaration de valeurs du patrimoine mondial ». Lors de la 25^e session du Comité du patrimoine mondial (Helsinki, 2001), elle est remplacée par le terme plus précis de « Déclaration de valeur universelle exceptionnelle », ou « VUE ». Pour finir, une définition de la DVUE est incluse en 2005 dans les *Orientations* actuelles. Alors que le paragraphe 155 en offre une définition pratique, le paragraphe 51 stipule clairement que « la déclaration de valeur universelle exceptionnelle adoptée par le Comité lors de l'inscription d'un bien sur la Liste du patrimoine mondial sera la base pour la protection et la gestion future du bien ».

En 2007, le Comité a commencé à adopter la DVUE lors de l'inscription des biens. Mais en l'absence d'un format convenu concernant la rédaction des DVUE, de nombreuses incohérences apparaissent dans leur style jusqu'en 2008. À la suite de recherches conduites par l'ICCROM, d'un atelier, et d'une série de discussions, le Centre du patrimoine mondial et ses organisations consultatives conviennent d'un format qui est ensuite intégré dans les *Orientations* et abordé dans le manuel *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial*. Les États parties, les organisations consultatives et le Comité sont en passe de conclure un processus relatif à l'approbation de Déclarations de valeur universelle exceptionnelle rétroactives pour les biens inscrits avant 2007. Ces déclarations se basent sur la décision prise à l'origine par le Comité et sur la documentation qu'il a examinée à l'époque de l'inscription du bien.

2 Contexte : gérer le patrimoine culturel

L'approche orientée sur les valeurs est recommandée en tant qu'outil de planification pour la gestion des biens du patrimoine mondial, en association avec le cadre pour les systèmes de gestion traité au Chapitre 4. Ce thème est discuté plus avant dans l'Annexe A.

Tableau 6. *L'approche orientée sur les valeurs pour la planification de la gestion du patrimoine mondial*



Gestion d'un environnement historique en évolution

La reconnaissance de la nature inclusive d'un environnement historique et de ses valeurs en tant que tout a des implications considérables pour le gestionnaire d'un bien culturel. Avec ce glissement qui s'opère, c'est tout le concept de gestion de site qui change au cours du dernier demi-siècle.

L'environnement historique a toujours changé et continuera à changer en réponse aux nécessités des hommes et à d'autres facteurs, parfois catastrophiques. Le gestionnaire du bien doit reconnaître que toute partie de l'environnement historique peut posséder des valeurs multiples et changeantes (comme mentionné plus haut), qui peuvent entrer en conflit si elles ne font pas l'objet d'une gestion prudente. Les changements peuvent aussi être nécessaires pour permettre à un lieu de conserver sa fonction d'origine. Cela est vrai pour une grande partie du patrimoine religieux, et pour des sites tels que les bâtiments parlementaires nationaux, dont la structure a été adaptée pour leur permettre de continuer à servir d'assemblée législative. Les changements peuvent également conduire à conserver l'utilisation bénéfique d'un site, ce qui constitue d'une manière générale la meilleure manière d'en garantir son entretien et sa maintenance à venir.

La gestion de l'environnement historique est donc la gestion du changement. Cela est aussi vrai pour les biens du patrimoine mondial que pour toute autre forme de patrimoine. L'objectif du gestionnaire doit être l'utilisation durable continue du paysage, qu'il soit urbain ou rural, tout en conservant et, si possible, réutilisant ce que le passé a laissé d'important, et en protégeant la VUE du bien concerné. En conséquence, la gestion doit aussi évoluer pour s'adapter aux points de vue des autres, et aux intérêts des personnes qui vivent et travaillent dans une aire donnée.

La diversité des valeurs et intérêts peut être très vaste, et inclure un gouvernement national, régional et local, diverses agences statutaires, des agences non gouvernementales, des communautés locales, les personnes qui détiennent et occupent les lieux en question, ainsi qu'une large gamme d'utilisateurs de cet élément particulier de l'environnement historique.

La planification de la gestion s'est avérée l'un des outils les plus importants pour gérer le changement au sein des biens culturels (voir Annexe A pour une étude de la planification de la gestion, et Annexe B pour d'autres outils, dont certains sont couramment utilisés dans le domaine du patrimoine, tandis que d'autres se trouvent encore en phase de développement).

3 Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial

Cette partie décrit la Convention du patrimoine mondial. Elle décrit ce que la Convention exige des États parties, ce qu'elle dit de la gestion des biens du patrimoine mondial, et le rôle des *Orientations* (sections 3.1-3.3). Elle explique des concepts fondamentaux comme celui de valeur universelle exceptionnelle, d'authenticité et d'intégrité, ainsi que des procédures telles que le Rapport périodique et l'inscription sur la Liste du patrimoine mondial en péril (section 3.4).

Elle examine ensuite les mesures que le Comité du patrimoine mondial continue de prendre pour améliorer le fonctionnement de la Convention. Ces dernières prennent la forme de décisions présentées comme des « Orientations stratégiques » aux États parties, et de révisions apportées aux *Orientations* sur la base de l'expérience accumulée au fil de la mise en œuvre de la Convention (sections 3.5-3.7). La dernière section décrit la stratégie en renforcement des capacités dans le domaine du patrimoine mondial (section 3.8).

3.1 En quoi consistent le patrimoine mondial et le système du patrimoine mondial, et quelles en sont les exigences ?

Le concept de Valeur universelle exceptionnelle du patrimoine mondial est apparu en 1972, lorsque l'UNESCO a adopté la Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel, plus souvent connue sous le simple nom de Convention du patrimoine mondial. Cette convention a introduit dans la législation internationale l'idée qu'une partie du patrimoine à travers le monde est d'une telle importance qu'elle constitue une valeur pour l'ensemble de l'humanité, et que la responsabilité de sa gestion va outre la question nationale, même si la responsabilité première de ce patrimoine revient aux nations individuelles. Ce concept était si attrayant que 190 États parties à ce jour ont ratifié la Convention, et près d'un millier de biens ont été inscrits sur la Liste du patrimoine mondial.

Quarante ans plus tard, le concept originel prospère, mais son application a évolué radicalement en raison des changements intervenus dans le contexte dans lequel la Convention est appliquée. Ces changements sont liés au simple nombre de biens inscrits au patrimoine mondial, et à l'évolution des processus du patrimoine mondial ; ils sont plus particulièrement liés au développement, au cours de ces 40 dernières années, du concept de patrimoine, notamment de patrimoine culturel. La reconnaissance de la nécessité d'une gestion des biens du patrimoine culturel a gagné du terrain durant cette période.

La plupart des premiers sites culturels inscrits sur la Liste du patrimoine mondial en 1978 offraient un caractère monumental, archéologique ou urbain, même si certains affichaient déjà des valeurs industrielles ou associatives. Depuis, le concept de patrimoine culturel s'est drastiquement étendu au point de ne plus être identifiable, et reconnaît que l'humanité a eu un impact sur l'ensemble du globe. Les preuves de cet impact peuvent être considérées comme constituant le patrimoine, même si la plupart d'entre elles ne présentent pas de valeur universelle exceptionnelle.

De la même manière, la Convention s'est étendue pour inclure non seulement les grands édifices et les centres urbains des classes gouvernantes à travers les âges, mais aussi les preuves, tout aussi importantes mais plus fragiles, des processus de base par lesquels l'humanité a développé la société et sa base économique. En conséquence, la nature des biens inscrits sur la Liste du patrimoine mondial s'est élargie pour inclure la preuve de la science et de la technologie, de l'industrie et de l'agriculture, et pour intégrer le concept de paysage culturel. Ce processus signifie que les problèmes de gestion auxquels les biens du patrimoine mondial font face sont beaucoup plus importants aujourd'hui qu'ils ne l'étaient en 1972.

3 Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial

3.2 La Convention du patrimoine mondial de 1972 : raisons et moyens d'assurer la gestion des biens, et nécessité de respecter la Convention

Le cadre de base du système du patrimoine mondial reste celui établi par la Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel, inchangé depuis son adoption par l'UNESCO en 1972. L'évolution de l'application de la Convention peut être observée à travers les éditions successives des *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial de l'UNESCO* (lesdites « *Orientations* »), depuis la première édition, parue en 1977, jusqu'à la plus récente, qui date de 2012. Ces orientations ont été le principal véhicule de l'adaptation des principes généraux de la Convention du patrimoine mondial à des orientations plus détaillées en vue de son application pratique.

Le système du patrimoine mondial implique un certain nombre d'acteurs. L'organe directeur de la Convention est le Comité du patrimoine mondial de l'UNESCO (appelé ici « le Comité »). Il est composé de 21 membres élus par les États parties lors de leur Assemblée générale biennale. Ces dernières années, l'Assemblée générale des États parties a commencé à jouer un rôle plus actif dans le développement des politiques générales relatives à la mise en œuvre de la Convention.

La durée habituelle du mandat des États parties du Comité est de quatre ans. Le Comité est responsable de la mise en œuvre de la Convention. Ses principales fonctions, comme décrites dans les *Orientations*, incluent :

- l'examen permanent du contexte – objet de la Convention, cadre institutionnel, définition de la VUE et des normes pour la protection et la gestion (Sections I et II),
- l'inscription des biens (Section III),
- le suivi des biens (Sections IV et V),
- le soutien et l'assistance internationale (Sections VI et VII)²⁷.

Le rôle du Comité consiste à :

- a) identifier, sur la base des propositions de liste et des inscriptions soumises par les États parties, les biens culturels et naturels ayant une valeur universelle exceptionnelle devant être protégés par la Convention, et inscrire les biens en question sur la Liste du patrimoine mondial ;
- b) examiner l'état de la conservation des biens inscrits sur la Liste du patrimoine mondial à travers les processus de suivi réactif et de rapport périodique ;
- c) décider lesquels des biens inscrits sur la Liste du patrimoine mondial doivent être ajoutés à, ou ôtés de, la Liste du patrimoine mondial en péril ;
- d) décider si un bien doit être supprimé de la Liste du patrimoine mondial ;
- e) définir la procédure par laquelle les requêtes d'assistance internationale doivent être examinées et conduire des études et des consultations si nécessaire avant de parvenir à une décision ;
- f) déterminer comment les ressources du Fonds du patrimoine mondial peuvent être utilisées du mieux possible pour aider les États parties à protéger leurs biens ayant une valeur universelle exceptionnelle ;
- g) chercher des moyens d'augmenter le Fonds du patrimoine mondial ;
- h) soumettre un rapport d'activités tous les deux ans à l'Assemblée générale des États parties et à la Conférence générale de l'UNESCO ;
- i) réviser et évaluer périodiquement la mise en œuvre de la Convention ;
- j) réviser et adopter les *Orientations*.

27. <http://whc.unesco.org/archive/opguide11-fr.pdf>

Le Comité se réunit chaque année en juin ou juillet et peut également convoquer des réunions extraordinaires durant d'autres périodes de l'année. Le Comité reçoit le conseil professionnel de trois organisations évoquées par la Convention. Le rôle principal de ces trois organisations consultatives est d'offrir conseils et soutien professionnels au Comité et au Secrétariat (le Centre du patrimoine mondial). Il s'agit des organisations suivantes :

- Le Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (le Centre de Rome) (ICCROM), dont le mandat principal concerne la formation ;
- Le Conseil international des monuments et des sites (ICOMOS), dont les principales fonctions sont d'évaluer l'inscription des sites culturels, et de rendre compte de l'état de conservation des biens culturels inscrits sur la Liste ;
- L'Union internationale pour la conservation de la nature et des ressources naturelles (UICN), dont les principales fonctions sont d'évaluer l'inscription des sites naturels, et de rendre compte de l'état de conservation des biens naturels inscrits sur la Liste.

Le rôle des organisations consultatives est le suivant :

- a) conseiller sur la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial dans leur domaine d'expertise respectif ;
- b) apporter leur assistance au Secrétariat concernant la préparation de la documentation du Comité, l'ordre du jour de ses réunions, et la mise en œuvre de ses décisions ;
- c) aider à développer et mettre en œuvre la Stratégie globale pour une Liste du patrimoine mondial équilibrée, représentative et crédible, la Stratégie globale de formation (remplacée depuis 2011 par la « Stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités »), le rapport périodique, et le renforcement d'une utilisation efficace du Fonds du patrimoine mondial ;
- d) contrôler l'état de conservation des biens du patrimoine mondial et examiner les demandes d'assistance internationale ;
- e) dans le cas de l'ICOMOS et de l'UICN, évaluer les biens proposés pour inscription sur la Liste du patrimoine mondial et présenter les rapports d'évaluation au Comité ; et
- f) prendre part aux réunions du Comité du patrimoine mondial et du Bureau à titre consultatif (paragraphe 31 des *Orientations*).

Le Secrétariat du Comité est assuré par le Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. Le rôle principal du Centre est de servir le Comité du patrimoine mondial, de mettre en œuvre ses décisions, et de gérer les principaux processus de la Convention.

Les principales tâches du Centre du patrimoine mondial sont :

- a) l'organisation des réunions de l'Assemblée générale et du Comité ;
- b) la mise en œuvre des décisions du Comité du patrimoine mondial et des résolutions de l'Assemblée générale, et faire un rapport sur leur exécution ;
- c) la réception, l'enregistrement, la vérification, l'archivage et la transmission aux Organisations consultatives compétentes des propositions d'inscription sur la Liste du patrimoine mondial ;
- d) la coordination des études et des activités dans le cadre de la Stratégie globale pour une Liste du patrimoine mondial équilibrée, représentative et crédible ;
- e) l'organisation des processus de soumission de rapports périodiques et la coordination du suivi réactif ;
- f) la coordination de l'assistance internationale ;
- g) la mobilisation de ressources extrabudgétaires pour la conservation et la gestion des biens du patrimoine mondial ;
- h) l'assistance aux États parties pour la mise en œuvre des programmes et projets du Comité ; et
- i) la promotion du patrimoine mondial et de la Convention grâce à la diffusion d'informations aux États parties, aux Organisations consultatives et au grand public (paragraphe 28 des *Orientations*).

3 Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial

Responsabilité des États parties

La gestion *per se* n'est pas mentionnée par la Convention du patrimoine mondial. La Convention, toutefois, indique clairement que la valeur universelle exceptionnelle des biens du patrimoine mondial doit être protégée à un niveau précis (Article 4), et que les États parties de la Convention doivent disposer d'un système général de protection du patrimoine à la fois culturel et naturel (Article 5). L'Article 4 définit clairement les objectifs de la Convention pour les biens du patrimoine culturel, qui doivent servir de guide à leur gestion, tandis que l'Article 5 met en avant un système de gestion idéal au niveau national. L'Article 29 suggère que, depuis le départ, une sorte de suivi de la mise en œuvre de la Convention est prévu.

La Convention indique clairement que la responsabilité première de la gestion des sites revient aux États parties individuels. Mais son Article 6.1 ajoute en plus que [ce patrimoine] constitue un patrimoine universel pour la protection duquel la communauté internationale tout entière a le devoir de coopérer, et définit les moyens par lesquels procéder, à travers le travail du Comité du patrimoine mondial, et l'institution d'un Fonds du patrimoine mondial et d'une assistance internationale. L'Article 29 de la Convention détermine l'obligation qu'ont les États parties de rendre compte de leur application de la Convention (actuellement, à travers le processus de rapport périodique ; voir plus bas, section 3.5).

La Convention définit également dans l'Article 11.4 la procédure que le Comité doit suivre dans le cas où un bien du patrimoine mondial se trouverait menacé, et dans l'Article 13 la manière dont le Comité peut apporter son assistance aux États parties.

Référence à la « gestion » dans la Convention du patrimoine mondial de 1972

Les passages soulignés dans les extraits suivants de la Convention du patrimoine mondial de 1972 représentent les termes les plus proches par lesquels le document fait référence aux questions touchant à la « gestion » du patrimoine culturel. L'Article 4 traite principalement des biens du patrimoine mondial, tandis que l'Article 5, qui constitue peut-être la référence la plus directe aux approches de gestion, traite des responsabilités générales d'un État partie envers le patrimoine culturel et naturel :

Références à la « gestion » dans la Convention du patrimoine mondial de 1972

Article 4

Chacun des États parties à la présente Convention reconnaît que l'obligation d'**assurer l'identification, la protection, la conservation, la mise en valeur et la transmission aux générations futures** du patrimoine culturel et naturel visé aux articles 1 et 2 [soit le patrimoine mondial] lui incombe en premier chef. Il s'efforce d'agir à cet effet tant par son propre effort au maximum de ses ressources disponibles que, le cas échéant, au moyen de l'**assistance et de la coopération internationales** dont il pourra bénéficier, notamment aux plans **financier, artistique, scientifique et technique**.

Article 5

Afin d'**assurer une protection et une conservation aussi efficaces et une mise en valeur aussi active que possible** du patrimoine culturel et naturel situé sur leur territoire et dans les conditions appropriées à chaque pays, les États parties à la présente Convention s'efforceront dans la mesure du possible :

1. d'adopter une politique générale visant à assigner une fonction au patrimoine culturel et naturel dans la vie collective, et à **intégrer la protection de ce patrimoine dans les programmes de planification générale** ;
2. d'instituer sur leur territoire, dans la mesure où ils n'existent pas, un ou **plusieurs services de protection, de conservation et de mise en valeur** du patrimoine culturel et naturel, dotés d'un **personnel approprié**, et disposant des **moyens lui permettant d'accomplir les tâches qui lui incombent** ;

- 3. de développer les études et les recherches scientifiques et techniques et perfectionner les **méthodes d'intervention** qui permettent à un État de faire face aux dangers qui menacent son patrimoine culturel ou naturel ;
- 4. de prendre les **mesures juridiques, scientifiques, techniques, administratives et financières** adéquates pour l'identification, la protection, la conservation, la mise en valeur et la réanimation de ce patrimoine ; et
- 5. de favoriser la création ou le développement de centres nationaux ou régionaux de formation dans le domaine de la protection, de la conservation et de la mise en valeur du patrimoine culturel et naturel et d'encourager la recherche scientifique dans ce domaine.

Article 29

Les États parties à la présente Convention indiquent dans les rapports qu'ils présenteront à la Conférence générale de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, aux dates et sous la forme qu'elle déterminera, les **dispositions législatives et réglementaires** et les autres mesures qu'ils auront adoptées pour l'application de la Convention, ainsi que l'expérience qu'ils auront acquise dans ce domaine.

Ces rapports seront portés à la connaissance du Comité du patrimoine mondial.

Le Comité présente un rapport sur ses activités à chacune des sessions ordinaires de la Conférence générale de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.

Outre la Convention même, le Comité a développé des *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial (Orientations)* pour offrir des conseils davantage pratiques sur l'application et la mise en œuvre de la Convention. Les *Orientations* ont été révisées à plusieurs reprises, la dernière révision ayant eu lieu en 2012 (voir la section 3.3 ci-après). Le Comité adopte également parfois d'autres orientations que l'on retrouve dans ses décisions (disponibles sur le site internet du Centre du patrimoine mondial et dans d'autres publications) (voir section 3.4 plus bas).

3.3 Les Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial : assurer la gestion des biens pour en protéger la VUE

Comme évoqué plus haut, les *Orientations* offrent des conseils détaillés sur l'application de la Convention. Depuis 2005, les *Orientations* contiennent des conseils sur la gestion des biens du patrimoine mondial. Inévitablement, ces conseils sont d'ordre général, dans la mesure où ils doivent pouvoir s'appliquer à la gestion réalisée dans toutes les régions du monde. Néanmoins, il existe une définition à la fois des objectifs d'un système de gestion et de ce qu'il doit renfermer. Le paragraphe 78 stipule que chaque bien du patrimoine mondial doit bénéficier d'un système adapté de protection et de gestion pour être considéré comme ayant une valeur universelle exceptionnelle. Les références à la gestion figurant dans les *Orientations* du patrimoine mondial (édition 2012) sont indiquées ci-dessous.

Références à la gestion figurant dans les *Orientations* du patrimoine mondial (édition 2012)

Orientation 108 : Chaque bien proposé pour inscription devra avoir un plan de gestion adapté ou un autre système de gestion documenté qui devra spécifier la manière dont la valeur universelle exceptionnelle du bien devrait être préservée, de préférence par des moyens participatifs.

Orientation 109 : Le but d'un système de gestion est d'assurer la protection efficace du bien proposé pour inscription pour les générations actuelles et futures.

3 Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial

••• **Orientation 110** : Un système de gestion efficace doit être conçu selon le type, les caractéristiques et les besoins du bien proposé pour inscription et son contexte culturel et naturel. Les systèmes de gestion peuvent varier selon différentes perspectives culturelles, les ressources disponibles et d'autres facteurs. Ils peuvent intégrer des pratiques traditionnelles, des instruments de planification urbaine ou régionale en vigueur, et d'autres dispositifs de contrôle de planification, formel et informel. Les évaluations d'impact des interventions proposées sont essentielles pour tous les biens du patrimoine mondial.

Orientation 111 : Tout en reconnaissant la diversité évoquée ci-dessus, les éléments communs d'un système de gestion efficace peuvent inclure :

- a. une connaissance approfondie et partagée du bien par tous les acteurs concernés ;
- b. un cycle planification, mise en œuvre, suivi, évaluation et réaction ;
- c. le suivi et l'évaluation des impacts, des tendances, des changements, et des interventions proposées ;
- d. la participation des partenaires et acteurs concernés ;
- e. l'affectation des ressources nécessaires ;
- f. le renforcement des capacités ; et
- g. une description comptable transparente du fonctionnement du système de gestion.

Orientation 112 : Une gestion efficace doit comprendre un cycle planifié de mesures à court, moyen et long terme pour protéger, conserver et mettre en valeur le bien proposé pour inscription. Une approche intégrée en matière de planification et de gestion sera essentielle pour guider l'évolution des biens à travers le temps et s'assurer que tous les aspects de leur valeur universelle exceptionnelle soient maintenus. Cette approche s'applique au-delà du bien en tant que tel et inclut toute(s) zone(s) tampon(s), ainsi que le cadre physique plus large.

S'il est bien fait mention d'un « plan de gestion », aucune référence spécifique n'est faite quant à sa nature. Les conseils relatifs à la gestion ne sont toutefois pas restreints à cette seule section des *Orientations*. Il est important de lire attentivement le texte pour comprendre l'emphase désormais placée sur la protection de la valeur universelle exceptionnelle, et l'importance de la déclaration de valeur universelle exceptionnelle qui constitue le point de départ de la gestion et du contrôle du bien (voir section 3.4).

Les *Orientations* identifient d'autres facteurs, comme la préparation aux catastrophes et l'impact potentiel du changement climatique, qui doivent être traités dans tout plan de gestion. Elles exigent également l'utilisation d'études d'impact pour estimer l'effet des propositions de développement sur la valeur universelle exceptionnelle d'un bien, et soulignent que les biens du patrimoine mondial ont un rôle à jouer au niveau du développement durable, à la condition que cela n'ait pas d'impact négatif sur le bien (paragraphe 119 des *Orientations*).

Les *Orientations* décrivent par ailleurs la nécessité de rendre compte au Comité du patrimoine mondial des changements ou propositions relatives à des aménagements majeurs affectant un bien du patrimoine mondial, avant que les décisions finales qui s'y rapportent ne soient prises (voir section 3.5).

Des conseils détaillés sont également fournis au paragraphe 132 et dans l'Annexe 5 des *Orientations* concernant le format à adopter pour une proposition d'inscription. Les sections 4, 5 et 6 du format doivent décrire les menaces, les mesures protectives, et le suivi du site, et fournir une analyse détaillée de la manière dont la protection fonctionne concrètement. Le format de proposition d'inscription indique également qu'un plan de gestion ou un autre système de gestion approprié est essentiel et doit être inclus dans le dossier d'inscription. Des garanties de la mise en œuvre effective du plan de gestion, ou de tout autre système de gestion, sont également attendues, ainsi qu'une analyse ou une explication détaillée du plan de gestion ou d'un système de gestion documenté (point 5 du paragraphe 132 des *Orientations*).

Le Chapitre 4 qui suit, et plus particulièrement la section 4.5, offre des conseils sur la manière de remplir les sections 4, 5 et 6 du format de proposition d'inscription.

3.4 La valeur universelle exceptionnelle, l'authenticité et l'intégrité dans le contexte de la gestion d'un bien du patrimoine mondial

Le concept de valeur universelle exceptionnelle (VUE)

La clé de la Convention est le concept relatif à la nécessité d'identifier, de protéger, de mettre en valeur, et de transmettre aux générations futures des sites représentant une valeur universelle exceptionnelle pour l'ensemble de l'humanité. La Convention n'offre cependant pas de définition concrète de ce concept. L'Article 11.1 stipule que le Comité du patrimoine mondial établit « une liste des biens [...] qu'il considère comme ayant une valeur universelle exceptionnelle en application des critères qu'il aura établis ». La première vraie définition de la valeur universelle exceptionnelle apparaît dans l'édition de 2005 des *Orientations* ; on la retrouve dans les versions révisées qui lui succèdent, parmi lesquelles l'édition de 2012 :

La valeur universelle exceptionnelle signifie une importance culturelle et/ou naturelle tellement exceptionnelle qu'elle transcende les frontières nationales et qu'elle présente le même caractère inestimable pour les générations actuelles et futures de l'ensemble de l'humanité (paragraphe 49 des Orientations).

Toutefois, la VUE possède une dimension plus vaste qui doit être comprise lorsqu'elle est présentée dans le cadre d'une proposition d'inscription, et qui constituera par la suite la base de la gestion du bien. Les *Orientations* indiquent au sujet de la VUE :

Pour être considéré d'une valeur universelle exceptionnelle, un bien doit également répondre aux conditions d'intégrité et/ou d'authenticité et doit bénéficier d'un système adapté de protection et de gestion pour assurer sa sauvegarde (paragraphe 77-79 des Orientations).

Un bien doit répondre aux trois critères suivants de valeur universelle exceptionnelle pour être inscrit sur la Liste du patrimoine mondial (voir figure ci-après) :

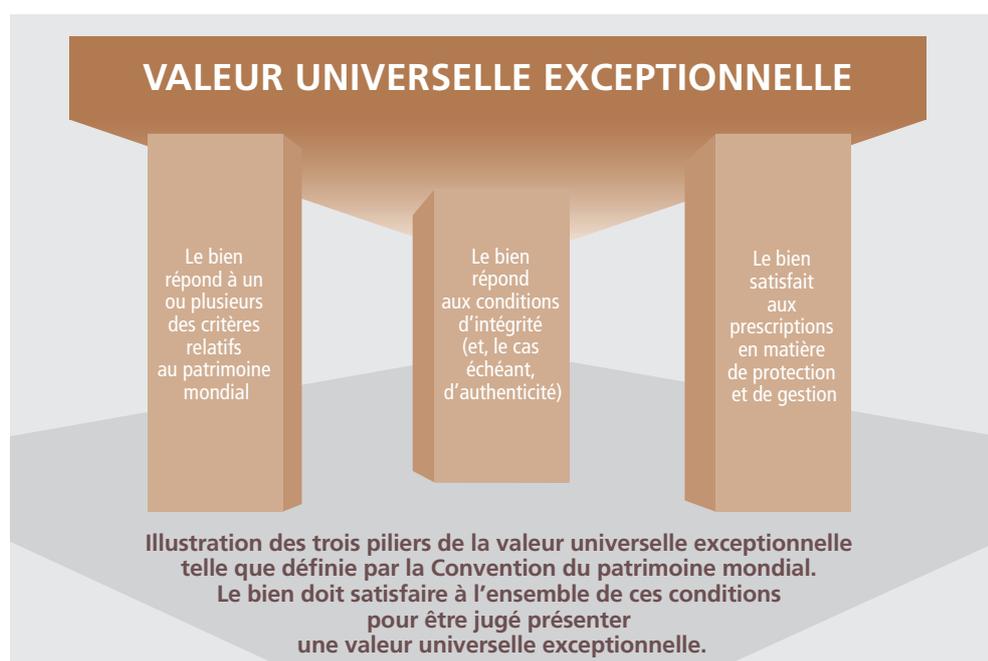


Figure 3. Les trois piliers de la valeur universelle exceptionnelle. Source : UICN (2007).

3 Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial

Gestion de la VUE

La section 3 (Annexe 5 des *Orientations*) du format de proposition d'inscription d'un bien pourvoit à l'élaboration de la VUE. Les conseils pour compléter cette section sont fournis par le Manuel de référence *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial* (voir sections consacrées aux critères, à l'authenticité, à l'intégrité, et à la gestion et à son rapport avec la Déclaration de valeur universelle exceptionnelle (VUE), qui serviront de base à la future gestion du bien afin de protéger la VUE).

Critères

Les critères utilisés pour évaluer la valeur universelle exceptionnelle ont été établis bien plus tôt. Modifiés à plusieurs occasions, les dix critères actuellement adoptés par le Comité, pour le patrimoine culturel comme pour le patrimoine naturel, sont les suivants :

Extrait des *Orientations*

77. Le Comité considère qu'un bien a une valeur universelle exceptionnelle (voir paragraphes 49-53) si ce bien répond au moins à l'un des critères suivants. En conséquence, les biens proposés doivent :

- (i) représenter un chef-d'œuvre du génie créateur humain ;
- (ii) témoigner d'un échange d'influences considérable pendant une période donnée ou dans une aire culturelle déterminée, sur le développement de l'architecture ou de la technologie, des arts monumentaux, de la planification des villes ou de la création de paysages ;
- (iii) apporter un témoignage unique ou du moins exceptionnel sur une tradition culturelle ou une civilisation vivante ou disparue ;
- (iv) offrir un exemple éminent d'un type de construction ou d'ensemble architectural ou technologique ou de paysage illustrant une période ou des périodes significative(s) de l'histoire humaine ;
- (v) être un exemple éminent d'établissement humain traditionnel, de l'utilisation traditionnelle du territoire ou de la mer, qui soit représentatif d'une culture (ou de cultures), ou de l'interaction humaine avec l'environnement, spécialement quand celui-ci est devenu vulnérable sous l'impact d'une mutation irréversible ;
- (vi) être directement ou matériellement associés à des événements ou des traditions vivantes, des idées, des croyances ou des œuvres artistiques et littéraires ayant une signification universelle exceptionnelle (le Comité considère que ce critère doit de préférence être utilisé conjointement avec d'autres critères) ;
- (vii) représenter des phénomènes naturels remarquables ou des aires d'une beauté naturelle et d'une importance esthétique exceptionnelles ;
- (viii) être des exemples éminemment représentatifs des grands stades de l'histoire de la Terre, y compris le témoignage de la vie, de processus géologiques en cours dans le développement des formes terrestres ou d'éléments géomorphiques ou physiographiques ayant une grande signification ;
- (ix) être des exemples éminemment représentatifs de processus écologiques et biologiques en cours dans l'évolution et le développement des écosystèmes et communautés de plantes et d'animaux terrestres, aquatiques, côtiers et marins ;
- (x) contenir les habitats naturels les plus représentatifs et les plus importants pour la conservation *in situ* de la diversité biologique, y compris ceux où survivent des espèces menacées ayant une valeur universelle exceptionnelle du point de vue de la science ou de la conservation.

QUELQUES CONSEILS UTILES

La section 3.1 b du format de proposition d'inscription (Annexe 5 des *Orientations*) prévoit un espace pour décrire en détail les critères applicables à un bien donné. Il peut s'agir d'une longue description, mais il est important de décrire les valeurs qui ont une nature exceptionnelle (c.-à-d. la VUE), sur la base d'un ou de plusieurs des critères indiqués plus haut, et d'identifier les attributs qui transmettent ces valeurs. L'identification des attributs, à la fois matériels et immatériels, qui véhiculent la VUE, est importante pour la gestion du bien. Des conseils utiles pour comprendre et décrire les attributs sont fournis par le Manuel de référence sur l'établissement d'une proposition d'inscription au patrimoine mondial. D'autres conseils sur la rédaction de ces critères y figurent.

QUELQUES CONSEILS UTILES

Comprendre les attributs : extrait du Manuel de référence intitulé *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial*

Les attributs sont les aspects d'un bien qui sont associés à ou expriment une valeur universelle exceptionnelle. Ils peuvent être matériels ou immatériels. Les *Orientations* indiquent une série de types d'attributs susceptibles de transmettre une valeur universelle exceptionnelle, dont les suivants :

- forme et conception ;
- matériaux et substance ;
- usage et fonction ;
- traditions, techniques et systèmes de gestion ;
- situation et cadre ;
- langue, et autres formes de patrimoine immatériel ; et
- esprit et impression (paragraphe 82).

Cette liste est fournie à titre indicatif. Il est essentiel que les attributs identifiés pour un bien se dégagent de la Déclaration de valeur universelle exceptionnelle et de l'argumentation justifiant les critères. Les attributs doivent être identifiés car ils sont fondamentaux pour comprendre l'authenticité et l'intégrité, et constituent la cible de la protection, de la conservation et de la gestion.

Identifier les attributs et les caractéristiques

Les biens du patrimoine mondial sont des lieux qui véhiculent une valeur universelle exceptionnelle. La valeur culturelle peut être associée, dans l'espace comme dans le temps, à des éléments immatériels tels que l'organisation sociale, les besoins économiques ou le contexte politique. Elle peut être liée à des faits célèbres, à de grandes figures ou à des œuvres artistiques, littéraires, scientifiques ou musicales majeures. Mais la Convention du patrimoine mondial a trait à des biens – ce sont des biens qui sont inscrits sur la Liste, et non des idées ou des personnes en tant que telles, si grande ait été leur influence sur le monde. Les biens inscrits doivent posséder des attributs qui leur confèrent manifestement une valeur universelle exceptionnelle.

Une fois examiné ce que pourrait être la valeur universelle exceptionnelle virtuelle d'un bien naturel ou culturel, il est essentiel d'en examiner les attributs – plus communément appelés « caractéristiques » pour les biens naturels – qui pourraient lui conférer une telle valeur, et de donner à comprendre cette valeur.

Ces attributs seront au centre des mesures de protection et de gestion et des dispositifs institutionnels, et leur configuration déterminera les limites du bien.

Les attributs peuvent être des traits ou ensembles de traits physiques, mais aussi des processus associés à un bien qui influent sur ses qualités physiques, comme les processus naturels ou agricoles, les formes d'organisation sociale ou les pratiques culturelles qui ont façonné un paysage caractéristique. Les biens naturels peuvent se distinguer par certaines formes de paysage, des



3 Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial

- aires d'habitat, des aspects liés à la qualité de l'environnement (milieu vierge, parfaitement préservé), l'échelle et le caractère naturel des habitats, ou la taille et la viabilité d'espèces sauvages.

Une méthode utile, s'agissant de biens complexes ou de biens, en particulier culturels, qui présentent de multiples attributs organisés selon des strates complexes, consiste à situer sur une carte les attributs majeurs et les valeurs qu'ils confèrent au bien. Cela peut aider à comprendre les relations entre les différents attributs, mais aussi à mettre en évidence les conflits ou problèmes de gestion, et c'est un moyen essentiel de délimiter l'étendue du bien.

(Manuel de référence sur le patrimoine mondial *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial* – 2010)

Intégrité

Une autre condition à remplir, et qui a des implications pour la gestion, est l'intégrité. L'intégrité concerne le caractère complet du site, et a trait en particulier aux caractéristiques suivantes (paragraphe 88 des *Orientations*) :

- les limites – le bien possède-t-il tous les éléments nécessaires pour exprimer sa valeur universelle exceptionnelle?
- le caractère complet – le bien est-il d'une taille suffisante pour permettre une représentation complète des caractéristiques et processus qui transmettent l'importance de ce bien ?
- l'état de conservation – les attributs qui transmettent la valeur universelle exceptionnelle sont-ils menacés par le manque d'entretien ou la détérioration ?

QUELQUES CONSEILS UTILES

La section 3.1c du format de proposition d'inscription (Annexe 5 des *Orientations*) prévoit un espace pour rédiger la déclaration d'intégrité. D'autres conseils sur l'évaluation de l'intégrité figurent dans les *Orientations* et dans le manuel intitulé *Établir une proposition d'inscription au patrimoine culturel*, ainsi que des conseils spécifiques sur la rédaction de la déclaration d'intégrité pour le bien.

Authenticité

L'authenticité constitue l'autre concept-clé qui a des implications pour la gestion. Elle concerne la véracité ou la crédibilité des attributs qui véhiculent la VUE. Pour cette raison, les *Orientations* mentionnent que les biens proposés au titre des critères (i) à (vi) doivent remplir les conditions d'authenticité. Les paragraphes 79-86 et l'Annexe 4, qui incluent le texte du Document de Nara sur l'authenticité, offrent une base pratique pour examiner l'authenticité d'un bien. Le Manuel de référence sur le patrimoine mondial *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial* offre lui aussi des conseils sur ce point.

QUELQUES CONSEILS UTILES

Extraits de documents du patrimoine mondial concernant l'authenticité

On peut estimer que les biens satisfont aux conditions d'authenticité si leurs valeurs culturelles (telles que reconnues dans les critères de la proposition d'inscription) sont exprimées de manière véridique et crédible à travers une variété d'attributs.

(paragraphe 82 des *Orientations*)



- Pour chaque bien, il convient de considérer avec quel degré de « véracité » les attributs mis en avant présentent ou expriment la valeur universelle exceptionnelle virtuelle. Dans le cas, par exemple, d'une aire urbaine, il pourrait être approprié d'examiner les constructions, les plans d'organisation spatiale, ainsi que les traditions et les formes d'organisation socio-économiques et environnementales des communautés qui habitent aujourd'hui le site, et qui lui permettent d'exprimer sa valeur.

L'authenticité donne donc la mesure de la capacité des attributs d'exprimer la valeur universelle exceptionnelle virtuelle. Elle peut être compromise si les attributs sont fragiles – les communautés dépérissent, les édifices s'écroulent, les traditions disparaissent, etc.

S'agissant de sites archéologiques, l'authenticité s'apprécie en fonction de la véracité avec laquelle les vestiges témoignent de ce qu'ils représentent. Dans bien des cas, une restauration hasardeuse peut avoir un effet négatif en compromettant l'authenticité. De même, s'il peut être justifié dans certains cas de reconstruire les parties manquantes d'édifices ou de structures, cela risque de nuire à leur véracité.

(Manuel de référence sur le patrimoine mondial *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial* – 2010)

QUELQUES CONSEILS UTILES

La section 3.1 d du format de proposition d'inscription (Annexe 5 des *Orientations*) prévoit un espace pour rédiger la déclaration d'authenticité. Le manuel *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial* fournit également des conseils spécifiques sur la rédaction de la déclaration d'authenticité du bien.

Mesures de protection et de gestion requises

Les attributs, l'authenticité et l'intégrité sont affectés par de nombreux facteurs qui produisent des impacts positifs et négatifs. Les sections 4, 5 et 6 du format de proposition d'inscription (Annexe 5 des *Orientations*) servent à traiter ces questions et à exposer la manière dont l'État partie entend protéger la VUE. La section 3.1 e (Annexe 5 des *Orientations*) est l'occasion de rédiger la déclaration de gestion.

Un certain nombre de conseils sont nécessaires pour répondre comme il se doit aux sections 4, 5, et 6 du format de proposition d'inscription (Annexe 5 des *Orientations*) ; c'est le principal objectif des deux derniers chapitres du présent manuel (Chapitre 4 et Annexe A).

Déclaration de valeur universelle exceptionnelle

En prévision de la gestion du bien, l'État partie prépare une déclaration de valeur universelle exceptionnelle qui doit réunir tous les éléments évoqués plus haut (3.1 b, c, d et e de l'Annexe 5 des *Orientations*), et que le Comité du patrimoine mondial adopte au moment de l'inscription. Selon les *Orientations*, « la déclaration de valeur universelle exceptionnelle sera la base pour la protection et la gestion future du bien ». Les déclarations de VUE ont pour objectif de fournir une vision claire et partagée des raisons justifiant l'inscription du bien sur la Liste du patrimoine mondial, et de la gestion nécessaire au maintien de la VUE à long terme.

Si la VUE est décrite en général dans la Convention du patrimoine mondial et dans les *Orientations*, le Comité du patrimoine mondial en fait une définition spécifique pour chaque bien au moment de l'inscription, en s'appuyant sur le projet de DVUE préparé par l'État partie,

3 Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial

qu'il amende si nécessaire. L'objectif de la déclaration est de définir clairement cette définition. Une fois définie, la déclaration sert de base à la future gestion du bien.

Il est essentiel que la DVUE identifie le plus précisément possible les attributs vecteurs de la VUE devant faire l'objet d'une gestion. Ils permettront de définir la VUE d'une manière qui soit gérable, et serviront également de base à l'évaluation de l'authenticité et de l'intégrité. L'identification claire des attributs constitue une étape essentielle de la gestion orientée sur les valeurs, qui cible l'entretien de la VUE du bien.

Toutes les déclarations ne sont pas à même d'évoquer intégralement dans l'espace disponible les attributs spécifiques de la VUE d'un bien donné. Il peut s'avérer nécessaire de développer les attributs détaillés dans la documentation du système de gestion. Les orientations suivantes seront utiles à cet égard.

Les principales sections d'une VUE devront être (1) une brève synthèse ; (2) la justification de l'invocation des critères ; (3) la déclaration d'intégrité (pour tous les biens) ; (4) la déclaration d'authenticité (pour les biens proposés au titre des critères i à vi) et (5) les mesures de gestion et de protection requises (des conseils sont également fournis par le paragraphe 155 et dans l'Annexe 10 des *Orientations*, ainsi que dans le manuel *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial*).

QUELQUES CONSEILS UTILES

La déclaration de valeur universelle exceptionnelle doit respecter le format suivant (deux pages A4 au maximum) :

- Une brève synthèse :
 - Résumé des données factuelles (nature et contexte géographique et historique du bien, en 150 mots maximum) ;
 - Récapitulation des qualités (valeurs et attributs) (150 mots maximum) ;
- Justification des critères (valeurs et attributs qui les expriment et raisons qui expliquent pourquoi l'invocation de chacun des critères proposés se justifie, en 200 mots maximum pour chaque critère) ;
- Déclaration d'intégrité (tous types de sites) à la date de la rédaction ou de l'inscription (ce qui permet d'affirmer que les attributs ou caractéristiques qui transmettent la valeur universelle exceptionnelle virtuelle sont tous présents à l'intérieur des limites du bien, en 200 mots maximum) ;
- Déclaration d'authenticité (nécessaire seulement dans le cas des biens proposés sur les critères i-vi) à la date de la rédaction ou de l'inscription (les attributs qui expriment la valeur universelle exceptionnelle virtuelle reflètent-ils la valeur du bien avec véracité, en 200 mots maximum) ;
- L'exposé des mesures de gestion et de protection nécessaires pour préserver la valeur universelle exceptionnelle virtuelle (en quoi les dispositifs de protection et de gestion, systèmes et plans, sont suffisamment solides pour assurer la protection et la gestion du bien d'une manière qui préserve la valeur universelle exceptionnelle) (on reviendra sur la protection et la gestion aux pages 82-91) ;
 - Cadre général (200 mots maximum) ;
 - Résultats spécifiques escomptés à long terme – principales questions nécessitant une attention durable (par exemple, protection contre des menaces majeures, mobilisation durable des moyens matériels et financiers, soutien durable de la communauté, en 150 mots maximum).

(Manuel de référence sur le patrimoine mondial *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial* – Deuxième édition, 2011).

L'application de la DVUE au processus de planification de la gestion est décrite à l'Annexe A du présent manuel.

3.5 Documentation et procédures du patrimoine mondial pour le renforcement de la gestion

Les États parties, le Comité du patrimoine mondial, les organisations consultatives et le Centre du patrimoine mondial sont tous impliqués dans la gestion des biens du patrimoine mondial, de différentes manières. L'État partie prépare la documentation pertinente pour la gestion du site dans le cadre de la proposition d'inscription, dont un projet de définition de la valeur universelle exceptionnelle du bien. C'est le Comité, sur les conseils des organisations consultatives, qui définit la valeur universelle exceptionnelle de chacun des biens du patrimoine mondial. Il prend également part à l'exercice de rapport périodique régulier sur les biens du patrimoine mondial, ainsi qu'au suivi réactif découlant des problèmes spécifiques affectant chaque bien. Ce type de processus doit impliquer le gestionnaire du site ainsi que l'État partie et les organisations internationales du système du patrimoine mondial.

Les personnes aspirant à gérer des sites du patrimoine mondial doivent être au courant de ces ressources et processus, dans la mesure où ces derniers affecteront leurs possibles réalisations, où ils influenceront leurs objectifs, et où ils affecteront également le caractère du système de gestion. Il est judicieux de contrôler régulièrement les sites internet du Centre du patrimoine mondial et de ses organisations consultatives, afin de se maintenir informé des développements. Une grande partie de la documentation que possède le Centre sur les biens individuels du patrimoine mondial est disponible sur son site internet, là où figurent les informations relatives au bien concerné inscrit sur la Liste du patrimoine mondial. Tous les professionnels du patrimoine en charge d'un bien donné devraient être familiarisés avec les données publiées sur le site internet du Centre du patrimoine mondial.

Documentation : le dossier d'inscription

Le format du dossier d'inscription a changé à maintes reprises depuis l'inscription des premiers biens en 1978. Toutefois, d'une manière générale, le dossier d'inscription d'un bien culturel inclut l'identification et l'emplacement du bien, sa description et son histoire, la justification de sa valeur universelle exceptionnelle, de son authenticité et (depuis 2005) de son intégrité, les facteurs affectant le bien, les mesures de protection et de gestion requises, et les indicateurs clés nécessaires au suivi du bien. Le dossier d'inscription doit donc démontrer que le bien répond aux exigences définies par les *Orientations* concernant l'inscription d'un bien sur la Liste du patrimoine mondial. Le Centre détient l'original du dossier d'inscription, le plan de gestion, l'évaluation du bien réalisée par l'organisation consultative concernée et, lorsqu'elle existe, la déclaration de valeur universelle exceptionnelle approuvée par le Comité. Le dossier constitue alors la première source d'information pour mettre en place la gestion du bien. Cependant, la déclaration de valeur universelle exceptionnelle, préparée initialement par l'État partie mais souvent modifiée par les organisations consultatives avant d'être approuvée par le Comité, fournit de meilleures directives quant aux intentions et préoccupations du Comité au moment de l'inscription. Une fois approuvée par le Comité, la déclaration l'emportera sur le contenu du dossier. De la même manière, les organisations consultatives sont susceptibles de recommander au Comité des changements relatifs aux critères invoqués ; une fois approuvées par le Comité, ces recommandations auront la préséance sur le contenu du dossier. Toutes les autres informations, comme la délimitation du bien et la définition des zones tampons, resteront inchangées, à moins d'une décision du Comité suivant la procédure indiquée par les *Orientations*, lors de l'inscription ou à une date ultérieure.

L'évaluation du dossier d'inscription réalisée par l'organisation consultative concernée constitue un autre élément très utile, en particulier pour les inscriptions les plus récentes. Cette responsabilité incombe à l'ICOMOS dans le cas d'un bien culturel, bien que l'UICN soit également impliquée s'il s'agit d'un bien mixte ou d'un paysage culturel. Ces évaluations

3 Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial

fournissent en général une analyse précieuse et utile du bien et des problèmes qui l'affectent. Cette analyse doit servir au développement et à la mise en œuvre du système de gestion, en particulier durant les premières années qui suivent l'inscription.

Documentation – le plan de gestion

Dans la plupart des cas, un plan de gestion indépendant est aujourd'hui soumis avec le dossier d'inscription. Il renferme entre autres une description du système de gestion du bien, dont il doit faire partie intégrante. Ensemble, ils forment la base de la future gestion du bien. Cependant, il faut noter que les « critères » et la DVUE peuvent avoir fait l'objet de modifications ou de changements par le Comité, parfois de sa propre initiative, et d'autres sur la base des recommandations des organisations consultatives. Le Comité émet également des recommandations dans ses décisions finales, qui auront des répercussions sur la gestion. La première tâche de l'État partie est de réviser le plan de gestion afin d'y intégrer ces changements, et d'utiliser cette nouvelle version pour gérer le bien et apporter les changements nécessaires au système de gestion.

Rapport périodique

Le rapport périodique est une condition requise par le système du patrimoine mondial, qui exige de l'État partie qu'il soumette un rapport tous les six ans sur l'application de la Convention du patrimoine mondial sur son territoire. Les rapports périodiques sont soumis à la Conférence générale de l'UNESCO par l'intermédiaire du Comité du patrimoine mondial. Ils rendent compte des dispositions juridiques et des règlements administratifs, et des autres mesures qu'ils auront adoptées pour l'application de la Convention, incluant l'état de conservation des biens du patrimoine mondial situés sur leur territoire (paragraphe 199 des *Orientations*). Il s'agit d'un processus important pour optimiser la conservation à long terme des biens inscrits sur la Liste, et pour renforcer la crédibilité de la mise en œuvre de la Convention (paragraphe 202 des *Orientations*). C'est pourquoi les États parties, les institutions concernées, et l'expertise régionale doivent y apporter leur entière participation. En plus de son utilité pour le Comité et les autres, le rapport périodique constitue un outil précieux pour les gestionnaires de site et les autorités nationales, car il fournit une évaluation périodique de l'efficacité de leur système de gestion.

Les rapports périodiques servent quatre grands objectifs :

- a) fournir une estimation de l'application de la Convention du patrimoine mondial par l'État partie ;
- b) fournir une estimation du maintien, au cours du temps, de la valeur universelle exceptionnelle des biens inscrits sur la Liste du patrimoine mondial ;
- c) fournir des informations à jour sur les biens du patrimoine mondial afin d'enregistrer les changements des conditions et de l'état de conservation des biens ;
- d) fournir un dispositif pour la coopération régionale et l'échange d'informations et d'expériences entre les États parties concernant la mise en œuvre de la Convention et la conservation du patrimoine mondial.

(paragraphe 201 des *Orientations*)

Les rapports périodiques seront conduits sur une base régionale, afin de promouvoir la collaboration régionale et de permettre au Comité de répondre aux caractéristiques spécifiques de chaque région. Ce procédé est particulièrement utile pour promouvoir la coordination dans le cas de biens transfrontaliers. Après le premier cycle de six ans de rapports périodiques, chaque région sera à nouveau évaluée dans le même ordre (paragraphe 203-205 des *Orientations*).

Les problèmes de gestion identifiés grâce au processus devront être traités par les États parties. Au fil du temps, les rapports successifs constitueront un historique précieux de

l'évolution du site. Le suivi périodique constitue une partie essentielle du système de gestion du patrimoine mondial, et le rapport périodique doit y être intégré (voir sections 4.4 et 4.5).

Résultats de l'exercice de rapport périodique

Un cycle de rapport périodique de six ans offre l'opportunité unique aux pays des différentes régions de se pencher sur l'état de conservation de leurs biens, de les partager avec d'autres, et d'identifier et de prioriser ensemble les besoins nécessaires à une mise en œuvre efficace de la Convention. L'Asie et la région Pacifique, qui ont conduit le second cycle de rapport périodique en 2010-2011, ont développé deux plans d'action séparés : un pour l'Asie, et l'autre pour le Pacifique. Le processus a impliqué 41 États parties et 198 biens. À titre d'exemple, le plan d'action développé pour l'Asie à Suwon (République de Corée) a identifié les domaines prioritaires suivants à mettre en œuvre : l'élaboration/la révision des plans/systèmes de gestion ; la préparation aux risques de catastrophe ; la coopération régionale, et une plus grande participation des communautés.



Rapport périodique de l'Asie et du Pacifique

© Commission nationale coréenne pour l'UNESCO
Source : DRK/NatCom/Jihon

Rapports sur l'état de conservation

Le Comité du patrimoine mondial souhaite être tenu informé des interventions et événements majeurs affectant les biens du patrimoine mondial, afin de pouvoir étudier ces propositions et offrir sa coopération technique en vue d'éviter le possible retrait des biens de la Liste du patrimoine mondial (paragraphe 170 des *Orientations*). Le suivi réactif est un processus qui consiste à soumettre au Comité des rapports sur l'état de conservation de certains biens du patrimoine mondial qui se trouvent menacés (paragraphe 169 des *Orientations*).

Les États parties sont invités à soumettre, avant le 1^{er} février de chaque année, des rapports spécifiques chaque fois que des circonstances exceptionnelles se produisent ou que des travaux sont entrepris, qui pourraient avoir un effet sur l'état de conservation du bien (paragraphe 169 des *Orientations*). Le paragraphe 172 des *Orientations* invite les États parties à informer le Comité [...] de leurs intentions d'entreprendre ou d'autoriser, dans une zone protégée par la Convention, des restaurations importantes ou de nouvelles constructions, qui pourraient modifier la valeur universelle exceptionnelle du bien. La notification devrait se faire le plus tôt possible, afin que le Comité ait l'opportunité de se prononcer avant la prise de décisions difficilement réversibles. Le Centre du patrimoine mondial ou les organisations consultatives peuvent également recevoir des rapports émanant d'une autre source les informant de menaces émergentes ou soudaines pouvant affecter la VUE, l'intégrité ou l'authenticité d'un bien.

3 Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial

Les États parties sont libres de solliciter des missions techniques ou de conseil, et l'assistance internationale à ces fins. Ils peuvent y recourir à tout moment, et indépendamment d'une éventuelle décision du Comité. Dans certaines circonstances, cela peut constituer une contribution utile permettant de prendre une décision sur une proposition d'action ou d'intervention relative à un bien.

Dans tous les cas, le Centre prendra les mesures nécessaires pour vérifier les rapports qu'il aura reçus, et demandera ensuite à l'État partie des informations sur la nature et la gravité de la menace évoquée, si le rapport en question n'a pas été envoyé par l'État partie. En fonction de la réponse, le Centre peut alors décider de soumettre un rapport sur l'état de conservation au Comité du patrimoine mondial, qui inclura un projet de décision suggérant ou exigeant de l'État partie des solutions de gestion adaptées pour traiter les problèmes spécifiques. Ce processus est décrit ci-dessous.

Processus du rapport sur l' « État de conservation » (UICN)²⁸ :

- Préparation des décisions : les décisions, contenant des recommandations détaillées à appliquer, sont préparées conjointement par les Organisations consultatives et le Centre du patrimoine mondial avant la session du Comité. Les projets de décision doivent répondre aux critères énoncés dans les *Orientations* (paragraphe 23).
- Adoption des décisions : les projets de décision sont examinés et le cas échéant modifiés lors de la session du Comité. Le Règlement intérieur du Comité établit la procédure d'adoption des décisions.
- Information sur les décisions : après la session du Comité, le Centre du patrimoine mondial communique l'ensemble des décisions aux États parties dans le délai d'un mois (paragraphe 168). Néanmoins, l'information sur ces décisions ne redescend pas nécessairement jusqu'au personnel de chaque bien. Il est donc utile de consulter les pages du Centre du patrimoine mondial sur le site web de l'UNESCO ou bien la base de données des décisions pour vérifier la situation du bien. Toutes les décisions sont numérotées d'après l'ordre du jour de la session lors de laquelle elles ont été examinées. En général, les numéros des décisions liés à l'état de conservation sont COM 7 : A, B, C.
- Mise en œuvre des décisions : les rapports sur l'état de conservation des biens exigent en particulier que les sites expliquent les mesures prises suite aux décisions du Comité. [Le gestionnaire du site doit participer au processus, et] des missions de suivi sont organisées pour vérifier la mise en œuvre des actions recommandées dans les décisions.

Il est fondamental que les autorités en charge de la gestion du site, à la fois au niveau local et au niveau national, tiennent compte de ces décisions. À ce stade, l'État partie est susceptible de devoir réviser le plan de gestion ou les actions en cours, et de voir s'il peut ainsi respecter ces décisions ou s'il lui faut développer de nouvelles actions afin de s'y conformer. Cela peut avoir des conséquences sur les actions et ressources planifiées, qui devront alors être réévaluées. Il s'agira de trouver des moyens de traiter les questions soulevées par le Comité, et de lui en rendre compte avant un an ou deux, puis de manière régulière, jusqu'à ce que le Comité se déclare satisfait du résultat.

28. UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN. 2012. *Gérer le patrimoine mondial naturel*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Manuel de référence sur le patrimoine mondial.) <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-703-2.pdf>

Les décisions du Comité peuvent recommander un certain nombre de mesures, parmi lesquelles :

- a) [Le Comité] pourra décider que le bien ne s'est pas sérieusement détérioré et qu'aucune action ultérieure ne devrait être entreprise ;
- b) Si le Comité considère que le bien s'est sérieusement détérioré mais pas au point que sa restauration soit devenue impossible, il peut décider que le bien soit maintenu sur la Liste, à condition que l'État partie prenne les mesures nécessaires afin de le restaurer dans un laps de temps raisonnable. Le Comité peut également décider qu'une coopération technique soit fournie au titre du Fonds du patrimoine mondial pour des travaux en rapport avec la restauration du bien, en proposant à l'État partie d'en faire la demande, si cela n'a pas déjà été fait ;
- c) Quand les exigences et les critères décrits aux paragraphes 177-182 sont remplis, le Comité peut décider d'inscrire le bien sur la Liste du patrimoine mondial en péril conformément aux procédures décrites aux paragraphes 183-189 ;
- d) En cas d'évidence de détérioration du bien au point où il a irréversiblement perdu les caractéristiques ayant déterminé son inscription sur la Liste, le Comité peut décider de retirer le bien de la Liste. Avant qu'une telle mesure soit prise, le Secrétariat informera l'État partie concerné. Tout commentaire que l'État partie pourrait formuler à cet égard sera porté à la connaissance du Comité ;

(paragraphe 176 des *Orientations*)

Sauf en cas d'extrême urgence, il est probable que le Comité recommande l'envoi d'une mission UNESCO/organisation consultative pour enquêter sur les circonstances, avant de décider d'envisager d'inscrire un site sur la Liste du patrimoine en péril, ou d'entreprendre une autre action importante. Le Comité peut également décider d'envoyer une mission dans le cas où il disposerait de peu d'informations récentes sur un bien, afin d'en évaluer la situation.

La mission devra avérer s'il existe une indication de menaces ou, à l'inverse, une amélioration sensible de la conservation du bien depuis le dernier rapport du Comité du patrimoine mondial. Elle observera aussi si les précédentes décisions du Comité du patrimoine mondial sur l'état de conservation du bien ont fait l'objet de suivi, et fournira des informations sur toute menace ou dommage (potentiel ou avéré) ou perte de la valeur universelle exceptionnelle, y compris de l'intégrité et de l'authenticité (paragraphe 173 des *Orientations*).

Ces informations sont remises au Centre du patrimoine mondial qui, après avoir consulté l'État partie concerné et les organisations consultatives, soumet un rapport sur l'état de conservation du bien au Comité du patrimoine mondial. Exceptionnellement, ce processus peut conduire à l'inscription du bien sur la Liste du patrimoine mondial en péril.

3 Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial

Décisions relatives à l'état de conservation

Le Comité du patrimoine mondial émet des requêtes comme la suivante en vue d'améliorer les systèmes de gestion pour des biens d'une grande complexité : « mettre en place un système de gestion opérationnel et efficace afin de coordonner le processus de prise de décision et de renforcer la coopération dans le domaine de la conservation et de la gestion du bien en établissant un cadre légal, une structure centrale de gestion du bien du patrimoine mondial, en précisant les rôles et responsabilités des autorités administratives concernées et en octroyant les ressources nécessaires à sa mise en œuvre opérationnelle aux niveaux local, régional et national ».

http://whc.unesco.org/fr/decisions/?id_decision=4758&



Brasília (Brésil)

© UNESCO/Ron Van Oeris

Inscription sur la Liste du patrimoine mondial en péril

En fonction du rapport sur l'état de conservation et des conseils des organisations consultatives, et en consultation avec les États parties, le Comité peut décider d'inscrire un bien sur la Liste du patrimoine mondial en péril. La Liste du patrimoine mondial en péril a été établie par l'Article 11.4 de la Convention du patrimoine mondial pour les biens du patrimoine mondial menacés de dangers graves et précis, « pour la sauvegarde desquels de grands travaux sont nécessaires et pour lesquels une assistance a été demandée » (UNESCO, 1972). Le Chapitre IV.B des *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial* (UNESCO, 2012) offre des directives pour l'inscription d'un bien sur la Liste du patrimoine mondial en péril, que ce soit dans la catégorie de « péril prouvé » ou dans celle de « mise en péril » (paragraphe 178-180 des *Orientations*). Le Comité peut inscrire le bien sur la Liste du patrimoine mondial en péril lorsque sa situation correspond au moins à l'un des critères dans les deux cas.

La catégorie « Péril prouvé » fait référence à un danger prouvé, précis et imminent, et, dans le cas des biens culturels, les critères incluent une altération grave des matériaux, structures, ou de la cohérence architecturale, de l'espace urbain ou rural, ainsi que la perte de l'authenticité historique ou de la signification culturelle. La catégorie « Mise en péril » fait référence à des menaces graves qui pourraient avoir des effets nuisibles sur les valeurs patrimoniales du bien. Dans le cas des biens culturels, ces menaces incluent la modification du statut juridique du bien, de nature à diminuer le degré de protection ; la carence d'une politique de conservation ; des menaces du fait de projets d'aménagement du territoire ou de plans d'urbanisme ; un conflit armé venant ou menaçant d'éclater ; des impacts menaçants de facteurs climatiques, géologiques ou d'autres facteurs environnementaux (paragraphe 179 des *Orientations*). Les menaces ne sont pas nécessairement au sein même du bien, dans la mesure où des actions conduites dans la zone tampon ou dans le cadre plus vaste d'un bien peuvent également mettre en péril sa valeur universelle exceptionnelle.

Le Comité du patrimoine mondial examine chaque bien au cas par cas avant de prendre sa décision quant à son inscription éventuelle sur la Liste du patrimoine mondial en danger. En particulier dans le cas d'un péril prouvé, les altérations physiques ou culturelles auxquelles un bien a été soumis doivent être estimées en fonction de l'intensité de leurs effets,

alors que dans le cas d'une mise en péril, le risque doit être évalué en fonction de l'évolution normale du cadre social et économique dans lequel le bien se situe. Il faut considérer qu'il est souvent impossible d'envisager toutes les conséquences que certaines menaces, tel un conflit armé, comportent pour les biens culturels (paragraphe 182 des *Orientations*).

Lors de l'inscription d'un bien sur la Liste du patrimoine mondial en péril, les organisations consultatives, en concertation avec l'État partie concerné, prépareront un État de conservation souhaité (DSOC) pour le bien, ainsi qu'un ensemble de mesures correctives visant à atteindre l'état désiré. Ces dernières seront approuvées par le Comité, et un rapport sur les progrès réalisés sera soumis au Comité chaque année. L'état de conservation souhaité d'un bien du patrimoine mondial est une déclaration définissant l'état de conservation qui doit être atteint en vue de retirer le bien en question de la Liste du patrimoine mondial en péril. Cette déclaration traite les dangers précis qui menacent le bien, souligne les améliorations nécessaires requises pour faire face à ces dangers, et définit les seuils pour le retrait du bien de la Liste du patrimoine mondial en péril, une fois l'état de conservation désiré atteint.

Afin d'élaborer le programme de mesures correctives, le Centre du patrimoine mondial évalue, en coopération avec l'État partie, la condition actuelle du bien, les dangers qui le menacent, et la possibilité réelle de mettre en œuvre des mesures d'amélioration. Cela peut demander l'envoi d'une mission des organisations consultatives ou d'autres organisations pour évaluer la nature et l'étendue des menaces, et proposer les mesures à prendre. Il n'existe pas encore d'orientations officielles sur la rédaction d'une déclaration d'état de conservation souhaité, ni sur la procédure à suivre pour finaliser cette déclaration avant son adoption par le Comité.

Dans de telles situations, l'État partie doit revoir les mesures de gestion en place, afin de donner la priorité à la résolution des points soulevés par le Comité. À ce stade, les priorités et les ressources sont susceptibles d'évoluer. Là aussi, les États parties seront en mesure de solliciter des missions techniques et de conseil, et l'assistance internationale. Les États parties pourront également solliciter l'assistance de donateurs pour lesquels le Comité étendra sa coopération à la négociation si nécessaire. Le Comité, le Centre et le Directeur général de l'UNESCO pourront être impliqués à diverses reprises, si les problèmes à résoudre sont de nature politique.

Le Comité examine chaque année tous les biens inscrits sur la Liste du patrimoine mondial en péril. Une fois l'état de conservation souhaité atteint, le Comité procédera au retrait du bien de la Liste du patrimoine mondial en danger. *À l'inverse, si la détérioration se poursuit, le Comité peut décider que le bien a été à tel point altéré qu'il a perdu les caractéristiques qui avaient déterminé son inscription sur la Liste du patrimoine mondial* (paragraphe 191 (c) des *Orientations*). Le Comité peut alors décider de supprimer le bien de la Liste du patrimoine mondial, si sa valeur universelle exceptionnelle a été irréversiblement endommagée ou perdue.

3.6 Les orientations stratégiques adoptées par le Comité du patrimoine mondial susceptibles d'affecter la gestion des biens

Le Comité a également adopté des orientations stratégiques au fil des ans. En 2002, il a adopté quatre objectifs stratégiques, auxquels un cinquième est venu se greffer en 2007. Connus comme les cinq « C », les cinq objectifs stratégiques actuels sont les suivants :

1. Renforcer la Crédibilité de la Liste du patrimoine mondial ;
2. Assurer la Conservation efficace des biens du patrimoine mondial ;

3 Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial

3. Favoriser le développement d'un renforcement effectif des Capacités dans les États parties ;
4. Développer la sensibilisation du public, la participation et l'appui au patrimoine mondial par la Communication ;
5. Valoriser le rôle des Communautés dans la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial.

(paragraphe 26 des Orientations)

La 18^e Assemblée générale de la Convention du patrimoine mondial, tenue en 2011, a approuvé un plan d'action stratégique en vigueur jusqu'à 2022. La vision du nouveau plan pour 2012 est la suivante :

La coopération internationale et une responsabilité partagée dans le cadre de la Convention du patrimoine mondial garantissent la conservation de notre patrimoine commun tant culturel que naturel, imposent le respect et autorisent une compréhension parmi les communautés et cultures du monde entier, et contribuent par ailleurs à leur développement durable.

À travers la coopération, le Comité vise :

- Un environnement durable au sein duquel les États parties sont encouragés, soutenus et aidés par la communauté internationale afin de se soumettre aux obligations et de faire valoir leurs droits dans le cadre de la Convention du patrimoine mondial
- Des communautés locales, régionales et internationales qui, aujourd'hui comme demain, se sentent liées au patrimoine mondial naturel et culturel, s'impliquent dans ce patrimoine, et en tirent des bénéfices
- Une Liste du patrimoine mondial qui constitue une sélection crédible, pertinente et représentative des sites patrimoniaux les plus exceptionnels du monde
- Un système du patrimoine mondial qui demeure transparent, équitable, responsable et efficace dans un monde en évolution permanente.

Les objectifs approuvés pour 2022 sont les suivants :

Objectif n°1 : La valeur universelle exceptionnelle de tous les biens du patrimoine mondial est maintenue

Objectif n°2 : La Liste du patrimoine mondial est une sélection crédible des biens les plus exceptionnels du patrimoine culturel et naturel

Objectif n°3 : La protection et la conservation du patrimoine prennent en compte les besoins actuels et futurs relatifs à l'environnement, la société et l'économie

Objectif n°4 : Le patrimoine mondial maintient et améliore la qualité de sa « marque de fabrique »

Objectif n°5 : Le Comité peut aborder des questions de stratégie et de politique

Objectif n°6 : Les décisions prises lors des rencontres statutaires sont informées et mises en œuvre efficacement.

Les cinq C et les objectifs du plan d'action doivent être pris en compte lors de l'élaboration de systèmes de gestion pour les biens du patrimoine mondial, à l'instar d'autres directives que le Comité est susceptible d'émettre de temps en temps, comme le fait d'insister sur le lien à établir entre les biens du patrimoine mondial et les communautés locales et le développement durable durant la célébration du 40^e anniversaire de la Convention. Ils peuvent s'intégrer directement à la gestion d'un bien du patrimoine mondial, comme dans le cas de la conservation et de la communication, ou peuvent affecter la manière dont un

bien est géré, par exemple en établissant la crédibilité de la Convention concernant l'identification, la protection, la conservation, la mise en valeur et la transmission aux générations futures de sites représentant une valeur universelle exceptionnelle.

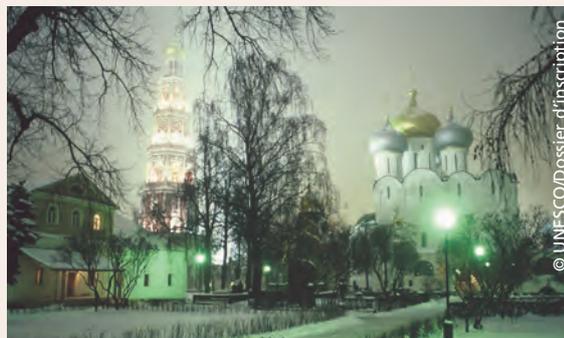
3.7 Des connaissances et des politiques qui évoluent

Les connaissances associées au patrimoine mondial évoluent. Cela inclut les connaissances liées aux processus ainsi qu'à la gestion des biens. Le Comité, ses organisations consultatives et le Centre du patrimoine mondial travaillent ensemble pour essayer de transmettre le plus rapidement possible aux États parties les nouvelles connaissances. Cela se fait à travers les décisions du Comité, par exemple sur le renforcement des capacités ou le changement climatique. En outre, ces nouvelles connaissances sont transmises par le biais des révisions apportées aux *Orientations*, et à travers la production de Manuels de référence comme le présent ouvrage, d'études thématiques, et de recherches publiées par différents biais, dont le principal est la série des Cahiers du patrimoine mondial (voir bibliographie). Les autorités responsables de la gestion des sites sont donc vivement encouragées à consulter régulièrement les sites internet du Centre et de ses organisations consultatives (leurs sections relatives au patrimoine mondial) pour connaître les dernières informations.

ÉTUDE DE CAS

La création de nouvelles connaissances

Conscients de la complexité relative à la gestion des biens religieux inscrits sur la Liste du patrimoine mondial, le Centre du patrimoine mondial, l'ICCROM et l'ICOMOS ont organisé un séminaire destiné aux représentants religieux impliqués dans la gestion et l'utilisation des biens du patrimoine mondial d'intérêt religieux dans la Fédération de Russie, en mai 2013, au couvent de Novodievitchi. Ce séminaire faisait partie du programme intitulé « Initiative sur le patrimoine d'intérêt religieux » (<http://whc.unesco.org/fr/patrimoine-religieux-sacre/>) adopté par le Comité.



Ensemble du couvent Novodievitchi (Fédération de Russie)

© UNESCO/Dossier d'inscription

On peut citer en exemple l'élaboration depuis 2005 d'orientations devant guider l'identification et l'utilisation des attributs de la valeur universelle exceptionnelle. Les *Orientations* sur la préparation de déclarations rétrospectives de valeur universelle exceptionnelle pour les biens du patrimoine mondial, le Manuel de référence *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial*, et les Cahiers du patrimoine mondial n°26 *Paysages culturels du patrimoine mondial : Guide pratique de conservation et de gestion*, constituent des sources particulièrement utiles.

On peut évoquer encore les ajouts apportés aux *Orientations* en 2011, qui traitent du développement durable, notamment aux paragraphes 112, 119, 132, ainsi que dans l'Annexe 5, points 4.b et 5.e. Ces amendements visent d'une part à garantir que toute utilisation des biens du patrimoine mondial soit durable concernant le maintien impératif de leur VUE (ainsi, une définition étroite de la durabilité), et d'autre part à affirmer, en tant que principe, l'idée que les systèmes de gestion des biens du patrimoine mondial doivent « intégrer les principes du développement durable » (voir Chapitre 2 « Placer les questions patrimoniales dans un cadre plus large » et section 4.5).

3 Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial

Si les *Orientations*, principales sources pour guider la mise en œuvre de la Convention, ne définissent pas un concept clair pour les systèmes de gestion, elles spécifient bien la nécessité d'établir un système de gestion et mentionnent certaines conditions relatives aux éléments que ce système doit inclure. Il apparaît également évident que le principal objectif du système de gestion est de protéger et maintenir la VUE. À plusieurs reprises, comme indiqué plus haut, les *Orientations* fournissent un nombre considérable d'informations sur les éléments à inclure dans un système de gestion, et sur sa documentation. Ces conditions représentent un facteur important de l'élaboration de ces orientations.

Les processus du patrimoine mondial créent également un ensemble de connaissances importantes pour tout le secteur patrimonial. L'analyse conduite sur les résultats des 766 rapports sur l'état de conservation préparés sur une période de cinq ans (2005-2009) pour plus de 200 sites l'illustre bien. Ces rapports dressent un portrait intéressant des facteurs affectant la VUE des biens du patrimoine mondial, et relient les types de menaces aux types de biens, région par région.

Inévitablement, les sites sont affectés par des facteurs multiples, et les problèmes proviennent de l'association de diverses pressions, mais, comme la figure ci-dessous l'illustre, deux grands groupes de menaces émergent comme un problème collectif, quels que soient le type de bien et la région :

- le développement et l'infrastructure, dont les habitats et le développement, les infrastructures de transport, les ouvrages à grande échelle ou infrastructures de service, la pollution, l'utilisation des ressources matérielles ;
- la gestion, les problèmes juridiques et les facteurs institutionnels.

Il est aussi intéressant d'observer le nombre important de biens (un sur cinq) affectés par « d'autres facteurs », dont la définition est plutôt réduite – « risque de ou effondrement ou détérioration due à l'âge du bâti, problème de stabilité des structures, etc. » – et suggère que les questions liées à la législation et à la gestion exacerbent probablement des menaces plus immédiates de ce genre.

Le rapport du patrimoine mondial de 2010 intitulé *Réflexion sur les tendances de l'état de conservation* indique ainsi dans ses conclusions que « des activités de gestion inadéquates affectent également, depuis 2005, de plus en plus les conditions d'authenticité des biens²⁹ ».

Alors que des facteurs institutionnels et juridiques, et d'autres liés à la gestion, au développement et à l'infrastructure, menacent les valeurs du patrimoine dans le monde entier, le fait d'identifier les points communs entre les divers systèmes de gestion patrimoniale en vigueur offre des avantages de plus en plus évidents. C'est l'objectif du Chapitre 4.

29. Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2010. *Réflexion sur l'évolution de l'état de conservation*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO (Doc WHC-10/34.COM/7C) p. 23.
<http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-7Cf.pdf>

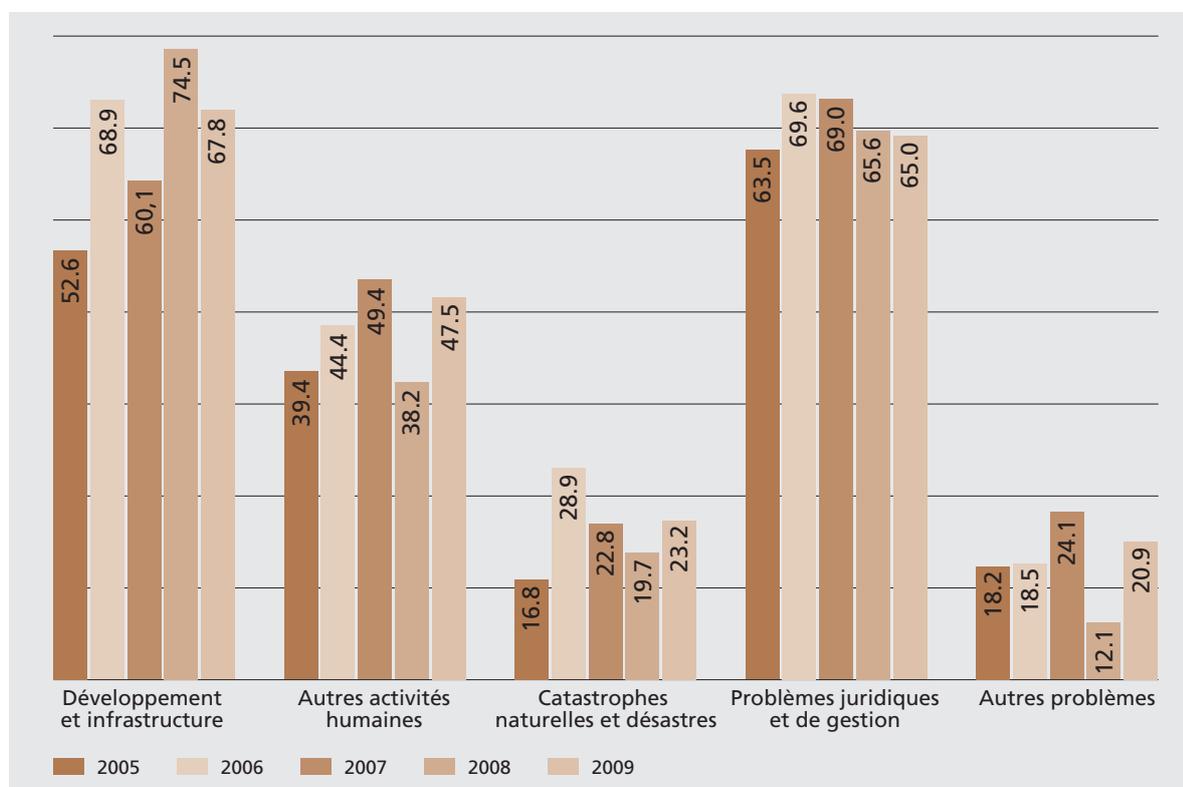


Figure 4. Pourcentage de biens affectés par chaque principal groupe de menaces (de 2005 à 2009, de gauche à droite)³⁰.

3.8 La stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial

Introduction

Alors que l'on assiste à une augmentation des pressions exercées sur le patrimoine culturel et leur gouvernance, et des attentes qu'ils suscitent (Chapitre 2), le ressenti croissant des institutions patrimoniales est que la mise en œuvre d'une activité ne suffit pas : il faut faire la différence. Les bénéfices que l'on retire de la formation des professionnels du patrimoine en vue d'optimiser le fonctionnement et l'efficacité de la conservation patrimoniale et de la pratique de sa gestion ont été établis depuis longtemps. Toutefois, l'élargissement du concept de patrimoine, et la reconnaissance croissante de l'interdépendance des sites patrimoniaux et de la société (voir Chapitre 2 plus haut) font que les formations conventionnelles ne suffisent plus. L'adoption graduelle d'une approche de renforcement des capacités³¹ révèle que, pour faire la différence et améliorer les perspectives des sites patrimoniaux, il est nécessaire de cibler un public plus nombreux, large et varié. La création et le renforcement des capacités des institutions et des réseaux qui relie le secteur du patrimoine à des communautés plus larges constituent une priorité au même titre que la formation des professionnels. Lorsque cette approche réussit, il en résulte des cadres organisationnels plus solides, à l'instar des interfaces entre le patrimoine et son environnement plus large, ce qui permet aux personnes, y compris en dehors des professions liées au patrimoine, de mener des actions plus efficaces. Ce changement au niveau de la

30. *Ibid.*, p. 5, Figure 2.

<http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-7Cf.pdf>

31. L'une des cinq orientations stratégiques du Comité du patrimoine mondial.

3 Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial

réflexion est reconnu par le Comité du patrimoine mondial en 2011, avec l'adoption de la Stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités³² (ci-après la « Stratégie »).

Définition du renforcement des capacités

La Stratégie a clarifié la signification du terme « renforcement des capacités » (qui était souvent employé comme synonyme de formation) en lien avec les initiatives du patrimoine mondial qui ont traditionnellement été dominées par des programmes de formation destinés à des professionnels du patrimoine en milieu de carrière. La Stratégie identifie non seulement les professionnels du patrimoine, mais aussi une grande diversité de publics qu'il est essentiel de cibler pour que les sites patrimoniaux soient gérés d'une manière efficace et durable.

Si la capacité est « l'aptitude des particuliers, des organisations, des institutions et des sociétés à exercer des fonctions, résoudre des problèmes, fixer et atteindre des objectifs de manière durable³³ », le renforcement des capacités pour une gestion efficace des biens du patrimoine mondial devra :

- renforcer les connaissances, aptitudes, compétences et le comportement des personnes directement responsables de la conservation et de la gestion du patrimoine ;
- améliorer les structures et processus institutionnels en responsabilisant les décideurs et les responsables politiques ;
- et créer une relation plus dynamique entre le patrimoine et son contexte et, par la suite, de plus grands bénéfices mutuels à travers une approche davantage inclusive, de manière que la VUE des biens soit protégée efficacement et de façon durable.

Le renforcement des capacités (des professionnels, des institutions, des communautés ou des réseaux) est vu comme une forme de changement centré sur les personnes, qui implique de travailler avec des groupes d'individus afin d'obtenir des améliorations en termes d'approches relatives à la gestion du patrimoine culturel.

Étant donné la popularité de la Convention du patrimoine mondial et le soutien politique constant dont elle bénéficie, il serait bon d'essayer d'utiliser la Stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités en faveur de programmes de conservation et de gestion du patrimoine au sens large. En effet, la Stratégie indique explicitement que les messages de renforcement des capacités pour les biens du patrimoine mondial doivent encourager les bonnes pratiques de conservation et de gestion dans le domaine, sans faire de distinction entre les sites du patrimoine mondial et les autres sites³⁴. Il est extrêmement important que le renforcement des capacités soit perçu comme le moyen le plus rentable par lequel le Comité du patrimoine mondial peut protéger la VUE et les autres valeurs des biens du patrimoine mondial, et garantir une dynamique mutuellement bénéfique au patrimoine et à la société. L'amélioration des capacités existantes comme la création de nouvelles capacités constitue la première étape vers la réponse aux faiblesses qui ont émergé d'une évaluation d'un système de gestion du patrimoine (voir section 4.5). Les changements importants ne doivent être apportés au système de gestion que lorsqu'il apparaît clairement que les possibilités de « changement centré sur les personnes » ont été épuisées.

32. Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2011. *Présentation et adoption de la stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Doc WHC-11/35.COM/9B) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Bf.pdf>

33. <http://www.undp.org/content/undp/fr/home/ourwork/crisispreventionandrecovery/overview/>
Note de pratique du PNUD sur le développement des capacités, avril 2006, p. 3.

34. Cela est important dans la mesure où de nombreux professionnels, institutions et réseaux travaillent dans des environnements qui ne peuvent pas faire de distinction entre ces catégories.

La définition du renforcement des capacités identifie trois grands secteurs au sein desquels résident les compétences (les professionnels, les institutions, et les communautés et réseaux) qui représentent la base sur laquelle identifier les publics à cibler pour ce renforcement des capacités. Cette approche met le patrimoine mondial en conformité avec d'autres secteurs qui l'ont déjà adoptée, comme le PNUD et les secteurs de la santé et de l'assistance alimentaire des ONG. Le tableau ci-dessous fait le lien entre les trois publics cibles et les domaines d'apprentissage et les besoins. Un chevauchement important entre les divers éléments est toutefois inévitable.

Tableau 7. Les différents publics ciblés et domaines d'apprentissage dans le secteur du patrimoine

Là où résident les capacités : les publics ciblés pour le renforcement des capacités	Les principaux domaines d'apprentissage
<p>Praticiens (y compris les personnes et les groupes qui interviennent directement dans la conservation et la gestion des biens du patrimoine mondial)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de la Convention (listes indicatives, propositions d'inscription, etc.) • Questions de conservation et de gestion : planification, mise en œuvre et suivi • Questions scientifiques et techniques • Utilisation et gestion des ressources
<p>Institutions (y compris les organisations patrimoniales des États parties, les ONG, le Comité du patrimoine mondial, les organisations consultatives et autres institutions dont le rôle est de favoriser la gestion et la conservation)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Politique pour les domaines d'apprentissage mentionnés plus haut • Questions juridiques • Cadres et aspects institutionnels (gouvernance, décentralisation) • Questions financières • Ressources humaines • Connaissances
<p>Communautés et réseaux (y compris les communautés vivant au sein ou à proximité d'un bien ainsi que les vastes réseaux qui les soutiennent)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfices mutuels et liens avec le développement durable et les communautés • Intendance • Communication/Interprétation

« Sans la compréhension et le soutien du grand public, sans le respect et les soins quotidiens des communautés locales, qui sont les véritables gardiens du patrimoine mondial, aucune somme d'argent, aucune armée d'experts ne pourra suffire à protéger les sites. »

M. Koichiro Matsuura – ancien Directeur général de l'UNESCO.



© UNESCO

<http://whc.unesco.org/archive/2007/whc07-31com-13bf.pdf>

3 Comprendre la gestion dans le contexte du patrimoine mondial

Développer des stratégies nationales de renforcement des capacités

Parmi ses diverses recommandations, la Stratégie recommande à chacun des États parties de développer une stratégie nationale de renforcement des capacités (s'il ne l'a pas encore fait), qui doit compléter les stratégies élaborées au niveau régional du patrimoine mondial, souvent par les Centres de catégorie 2 de l'UNESCO.

Extrait de la *Stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités*

11. STRATÉGIES NATIONALES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Il serait également utile pour les États parties intéressés de développer des stratégies nationales de renforcement des capacités. Ces stratégies pourraient utiliser une méthodologie semblable à celle utilisée au niveau régional, et également être exécutées lors de la préparation et de l'analyse des questionnaires du processus de soumission des rapports périodiques. Cet exercice permettrait à un État partie particulier de mieux comprendre les besoins nationaux et relatifs aux biens, spécifiquement en matière de renforcement des capacités. L'État partie pourrait également chercher à savoir quelles institutions dans ce domaine existent, au plan national, régional et international, susceptibles d'aider au développement des capacités nationales et locales. Ces stratégies nationales de renforcement des capacités pourraient être très utiles aux États parties pour leur permettre d'analyser les besoins exacts en ressources humaines des institutions nationales (pas seulement des organisations du patrimoine, mais aussi de celles qui s'occupent de tourisme, de planification, de développement, etc.). Ces stratégies nationales seraient particulièrement bien placées pour vérifier qu'il existe un renforcement des capacités pour d'autres acteurs agissant dans le cadre des biens du patrimoine mondial, en particulier au niveau des communautés locales. Dans certains cas, il pourrait être utile que plusieurs pays travaillent à une stratégie commune.

Stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités, p. 27. (WHC-11/35.COM/9B)

Les questionnaires à remplir dans le cadre de l'exercice de rapport périodique sur le patrimoine mondial, ainsi que les évaluations du système de gestion en place (voir section 4.5) serviront de tremplin pour identifier et coordonner les initiatives de renforcement des capacités conçues pour consolider et créer les capacités qui manquent ou font défaut.

Des activités de renforcement des capacités comme suivi des rapports périodiques

L'exercice de rapport périodique en Afrique a permis d'identifier la gestion du risque de catastrophe comme l'une des questions clés à traiter dans la région. Dans le cadre du suivi de cet exercice, le Centre pour le développement du patrimoine en Afrique (CHDA) et le Fonds pour le patrimoine mondial africain (AWHF) ont organisé un atelier de formation sur la préparation aux risques pour le patrimoine, tenu du 6 au 8 mai 2013 au Zimbabwe, au Monument national du Grand Zimbabwe, site du patrimoine mondial. Dix-neuf participants représentant 18 pays différents ont pris part à cet événement.



Source : ICROM

Rapport périodique en Afrique (Zimbabwe)

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Ce quatrième chapitre commence par examiner les systèmes de gestion du patrimoine en général, et leur rôle dans le contexte du patrimoine mondial. Il étudie ensuite les éléments qui les composent. Il émet des commentaires d'ordre général, suivis de quelques conseils utiles et de listes de contrôle de questions permettant d'évaluer les systèmes de gestion. Enfin, il offre des conseils sur la manière de documenter et d'évaluer un système de gestion du patrimoine.

4.1 Systèmes de gestion du patrimoine en général et dans le patrimoine mondial

Le quatrième chapitre de ce manuel examine les systèmes de gestion du patrimoine. Il identifie les neuf principales caractéristiques (ou « plus petits dénominateurs communs ») communes à tous les systèmes de gestion du patrimoine (c.-à-d. les éléments fondamentaux que l'on retrouve dans tous les exemples). Il classe ensuite ces neuf caractéristiques en trois groupes (cadre juridique, cadre institutionnel et ressources), en trois processus (planification, mise en œuvre et suivi), et en trois types de résultats (extrants, aboutissements et améliorations)³⁵.

Tableau 8. *Un cadre commun pour définir les systèmes de gestion du patrimoine*

3 catégories	9 composantes
3 éléments :	Cadre juridique, cadre institutionnel et ressources
3 processus :	Planification, mise en œuvre et suivi
3 résultats :	Extrants, aboutissements et améliorations du système de gestion

Ces neuf composantes fonctionnent souvent à grande échelle, par exemple dans un contexte national, dans la mesure où bon nombre des systèmes de gestion traitent plus d'un bien à la fois, voire une vaste zone géographique. Dans d'autres cas, ils peuvent fonctionner au niveau régional, ou sur un seul site pour lequel un système de gestion est spécifiquement conçu. La situation la plus fréquente reste toutefois le système hybride, dans lequel certains éléments opèrent au niveau national (comme le cadre juridique) et d'autres au niveau du site ou de la région (comme les processus relatifs au patrimoine).

Le cadre de gestion du patrimoine proposé dans ce quatrième chapitre est conçu pour aider les gestionnaires de sites culturels, principalement des deux manières suivantes :

- comment évaluer les systèmes de gestion du patrimoine qui visent à protéger les valeurs du patrimoine, dont la VUE ;
- comment considérer chaque question patrimoniale dans un cadre plus large, et promouvoir une approche intégrée en matière de gestion du patrimoine.

Dans le cas particulier des biens du patrimoine, le cadre offre une base pour répondre aux questions posées aux sections 3.1e, 4.5 et 6 du format de proposition d'inscription (Annexe 5 des *Orientations*).

35. Cette analyse a été développée dans le cadre d'un projet de recherche de l'ICCROM conduit avec le Centre du patrimoine mondial et les autres organisations consultatives intitulé « Meilleure définition des systèmes de gestion adaptés aux biens du patrimoine mondial » (2009).

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

En conséquence, cette partie du manuel examine d'abord les systèmes de gestion en général, avant de les observer dans le contexte du patrimoine mondial. Elle étudie ensuite chacune des neuf composantes du système en détail, dans des sections qui leur sont séparément consacrées³⁶. Chaque section met en avant les points importants à prendre en considération, donne quelques conseils utiles, et indique les critères à suivre pour évaluer et, si nécessaire, améliorer un système de gestion, toujours dans le but d'en garantir l'efficacité concernant la conservation et la gestion du patrimoine culturel et, dans le cas du patrimoine mondial, de s'assurer que le système favorise le respect des conditions exigées par la Convention et les *Orientations*. Ce quatrième chapitre développe plus avant nombre de thèmes transversaux déjà abordés par le deuxième chapitre, comme les valeurs du patrimoine, les approches participatives et la durabilité.

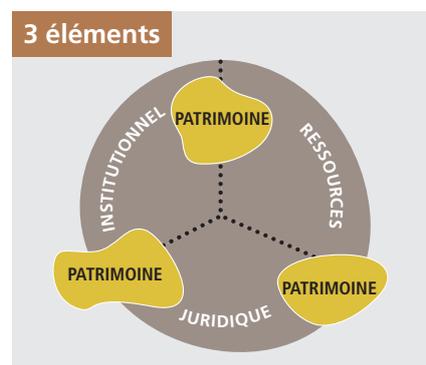
Le processus d'évaluation bénéficiera toujours d'une documentation adéquate du système de gestion du patrimoine déjà en place : dans la section 4.5 ci-après, nous proposons une matrice type à cet effet. Dans le cas du patrimoine mondial, le processus de documentation doit constituer une étape obligatoire du processus de proposition d'inscription du bien ou du groupe de biens concerné (paragraphe 132.5 des *Orientations* et Annexe 5)³⁷. Il doit également faciliter l'application de procédures de suivi comme le rapport périodique.

L'objectif d'une évaluation périodique du système de gestion (par exemple, dans le cadre de l'exercice de rapport périodique du patrimoine mondial) est de vérifier que le système continue de fonctionner de manière efficace et rentable. Si des changements sont requis, pour améliorer le système de gestion ou pour s'assurer qu'il réponde à de nouveaux besoins, l'évaluation en soi influencera la manière de les introduire. La manière d'améliorer les systèmes de gestion est un thème constant de ce quatrième chapitre, qui accorde une attention particulière au rôle des outils de gestion et de renforcement des capacités (voir aussi section 3.8, et Annexes A et B).

LES SYSTÈMES DE GESTION DU PATRIMOINE EN GÉNÉRAL

Prémisse

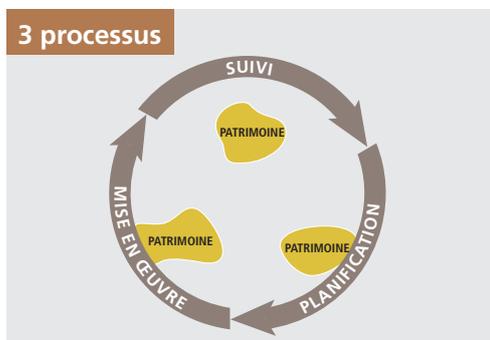
Un système de gestion du patrimoine est un cadre, souvent permanent, composé de trois éléments importants : un **cadre juridique** qui définit les raisons de son existence, une institution qui donne forme aux besoins organisationnels et à la prise de décisions, et **des ressources** (humaines, financières et intellectuelles) qui sont utilisées pour son fonctionnement.



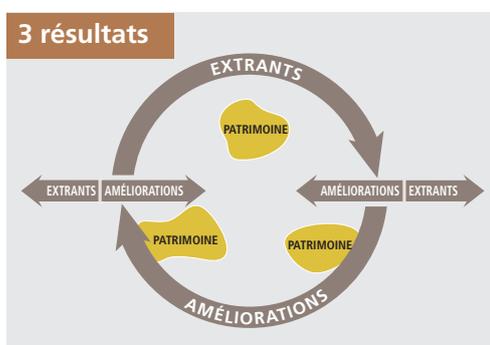
36. Des thèmes similaires sont abordés dans les différentes sections, un choix volontaire destiné aux lecteurs qui consultent des sections spécifiques sans lire le manuel dans son intégralité.

37. La présentation du système de gestion peut être indépendante, ou faire partie d'un plan de gestion. Voir Annexe A.

Ensemble, ils facilitent la **planification**, la **mise en œuvre** et le **suivi** des actions, en général pour un seul bien culturel, ou un groupe de biens, ou une aire, afin de produire des résultats qui garantissent la conservation et la gestion des biens et des valeurs qui leur sont associées de manière durable.



L'obtention des **accomplissements** spécifiques recherchés pour le bien et ses parties prenantes représente le résultat ultime du système de gestion du patrimoine. La réalisation efficace de ces objectifs dépend de la production d'**extrants** par les processus du patrimoine mondial, mais aussi de l'apport d'**améliorations au système de gestion**, en réponse aux lacunes identifiées au sein de ce système, ou en réponse aux nouveaux besoins³⁸.



La « prémisses » est également applicable aux systèmes « traditionnels ». Certains systèmes de gestion du patrimoine se basent sur des pratiques consacrées par l'usage qui n'ont jamais été consignées par écrit, ou sur des pratiques qui ont évolué, dérivant peut-être de codes religieux. Malgré tout, les neuf composantes identifiées dans le cadre resteront différenciables. Par exemple, les trois éléments (cadres juridique et institutionnel, et ressources) pourront se refléter dans la distribution des responsabilités et de la hiérarchie sociale au sein de la communauté. Les systèmes de gestion traditionnels ont jusqu'ici reçu peu d'attention au sein des discussions sur le patrimoine, mais sont désormais considérés comme un aspect important de la gestion du patrimoine.

ÉTUDE DE CAS

Les systèmes de gestion traditionnels en vigueur aujourd'hui

Étalé sur 19 500 hectares, le paysage culturel de Bali comprend cinq rizières en terrasse et des temples d'eau. Les temples d'eau illustrent le système des subak, une institution coopérative de gestion de l'eau par des canaux et des barrages qui remonte au IX^e siècle.[...] Le subak reflète le concept philosophique du Tri Hita Karana qui vise à une relation harmonieuse entre les domaines de l'esprit, du monde humain et de la nature.



Paysage culturel de la province de Bali : le système des subak en tant que manifestation de la philosophie du Tri Hita Karana (Indonésie)

38. Cette définition du système de gestion du patrimoine ressort de recherches conduites pour le document de l'ICCROM sur la définition de systèmes de gestion adaptés aux sites du patrimoine mondial, intitulé *Defining appropriate management systems for World Heritage sites*, 2009, chapitre 4.5.2, p. 53. (en anglais uniquement)

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

- • La plupart des subak possèdent des codes juridiques écrits, appelés awig-awig, qui détaillent les droits et les devoirs des membres du subak. Les awig-awig, ou lois et réglementations coutumières traditionnelles, couvrant la gestion des subak ainsi que la protection et la conservation traditionnelles des biens culturels, sont encadrés par la réglementation n° 5 de la province de Bali (2005) section 19, qui clarifie le zonage des sites sacrés protégés tels que les temples, sur la base de l'awig-awig local.

(Réf. : <http://whc.unesco.org/fr/list/1194>)

La diversité des systèmes de gestion

Les systèmes de gestion du patrimoine varient considérablement, mais chaque pays dispose d'un ou de plusieurs systèmes (que nous appellerons « systèmes de gestion principaux »). Bon nombre d'entre eux sont des systèmes nationaux ou régionaux destinés à la gestion du patrimoine d'une zone géographique précise. Certains traitent séparément des types de patrimoine culturel spécifiques ; quelques-uns (comme la Nouvelle-Zélande) intègrent la gestion du patrimoine à la fois culturel et naturel. D'autres systèmes de gestion s'occupent d'un bien ou groupe de biens particulier. Enfin, d'autres systèmes peuvent être temporaires, résultant par exemple d'un partenariat d'une durée limitée pour un projet spécifique.

L'objet d'un système de gestion du patrimoine au niveau national ou régional englobera principalement la politique et la définition, l'identification (à travers les inventaires), et la protection des biens. Son objectif est de maintenir les valeurs culturelles pour lesquelles les biens identifiés sont protégés.

Il est rare que ce système de gestion principal en place au niveau national ou régional soit adapté à une gestion efficace, comme dans le cas des centres urbains historiques ou des paysages culturels. Dans ces cas-là, la gestion pourra impliquer de travailler avec les pouvoirs publics, des propriétaires privés, et d'autres acteurs, en utilisant toute une variété d'instruments juridiques et de combinaisons d'institutions et de ressources. Les contrôles de planification peuvent dépendre de systèmes juridiques très différents, à l'instar des réglementations des autorités municipales qui régissent les contraintes de planification et les stratégies de développement pour des régions entières, associées peut-être à des avantages fiscaux ou des subventions pour les propriétaires privés et les locataires.

Cela est particulièrement vrai pour les biens du patrimoine mondial. La zone tampon d'un site, par exemple, sera généralement soumise à la législation de secteurs non patrimoniaux, et il est probable qu'elle relève de la responsabilité de multiples organisations et propriétaires privés. Toujours à titre d'exemple, un bien culturel qui a été l'objet de pratiques de gestion traditionnelles durant des générations peut devoir se plier à de nouvelles exigences de gestion, à la suite de son inscription sur la Liste du patrimoine mondial, ou s'il est exposé aux effets négatifs du développement économique. Des scénarios similaires peuvent se produire dans le cas de paysages culturels, lorsque les pratiques relatives à l'utilisation des sols n'ont jamais été officialisées.

Cette session (Chapitre 4) se centre sur les systèmes de gestion principaux du patrimoine culturel, comme indiqué au début de la section ; mais la nécessité de les intégrer à d'autres systèmes, ou à certaines composantes de ces systèmes, est mise en avant tout au long du chapitre.

Cette nécessité d'intégration a des répercussions importantes sur les processus de prise de décision. Comme le montrent les figures ci-après (5-7), le système de gestion principal du patrimoine est souvent amené à modifier ses processus de décision afin d'intégrer efficace-

ment des contributions provenant d'autres systèmes (ou certaines de leurs composantes). La Partie 3 traite ce point plus en profondeur, et ce phénomène est particulièrement vrai dans le cas des cadres institutionnels (section 4.2).

Différents scénarios de gestion

Exemple de scénario de gestion n°1

Certains biens sont détenus et gérés exclusivement par le système de gestion principal (protégés par la législation nationale, entretenus par l'institution principale en charge du patrimoine avec ses propres ressources). Cela conduit souvent à une délimitation précise des frontières du bien. La planification de la conservation, la mise en œuvre et le suivi sont souvent pris en charge par la même institution. Les résultats et les extrants sont établis par l'institution. La situation est en train de changer, mais il en existe encore de nombreux exemples.

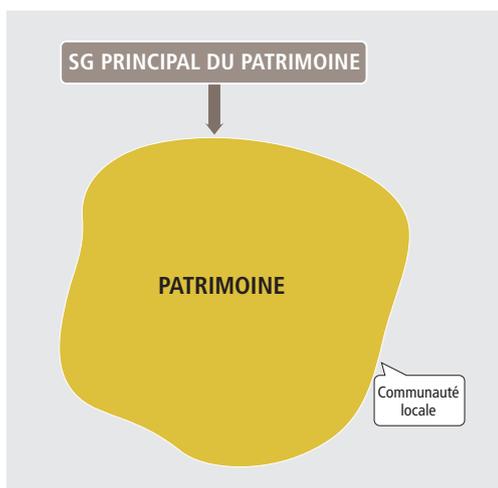


Figure 5. Illustre l'exemple de scénario de gestion n°1.

Toutes les décisions sont prises par le système de gestion principal. D'autres parties prenantes pourraient souhaiter participer, mais ne sont pas en mesure de le faire.

ÉTUDE DE CAS

La gestion dans un système unique

Le bien comme la zone tampon sont gérés conformément aux dispositions du Département des musées et monuments nationaux du Zimbabwe. Toutefois, un programme a été lancé, qui vise à impliquer les communautés locales.



© Graciela Gonzalez Brigas

Monument national du Grand Zimbabwe (Zimbabwe)

Exemple de scénario de gestion n°2

Certains biens patrimoniaux ont des propriétaires multiples, divers occupants, et font l'objet d'une constante utilisation. Les centres historiques et les paysages culturels en font partie. Certains des monuments ou aires peuvent se trouver sous le contrôle direct de systèmes de gestion principaux, mais d'autres peuvent appartenir à des propriétaires privés. La propriété ou la responsabilité de leur entretien peut relever d'une autorité locale en charge du patrimoine, ou d'autorités civiles locales, en particulier dans le cas de bâtiments et infrastructures qui ne figurent pas sur la Liste du patrimoine mondial.

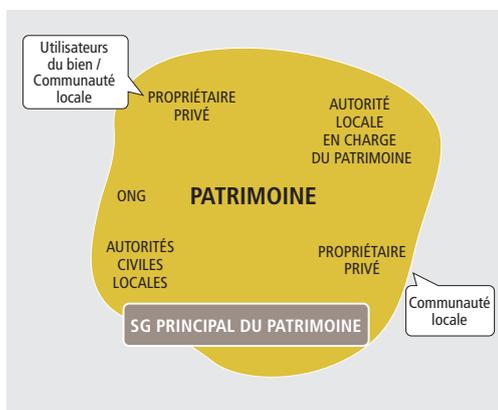


Figure 6. Illustre l'exemple de scénario de gestion n°2.

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Dans ces cas-là, le processus de prise de décision sera différent, impliquant entre autres les organismes chargés de la direction et de la gestion, les propriétaires et les utilisateurs. Si certaines décisions peuvent être prises par des entités à titre individuel, il s'agit de mettre en place un nouveau dispositif favorisant la prise de décision commune ou collective.

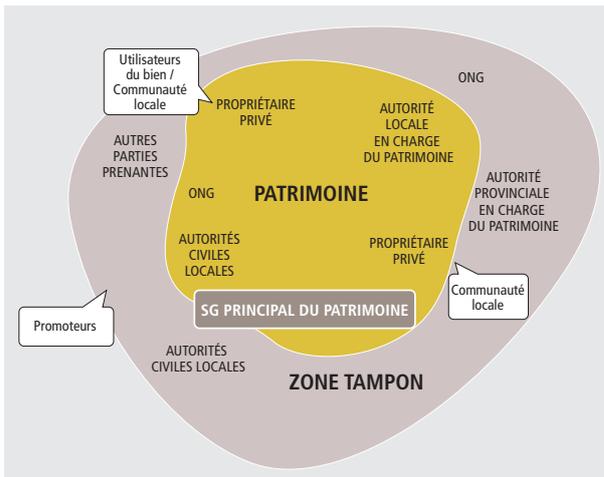


Figure 7. Illustre l'exemple de scénario de gestion n°3.

exposé ci-dessous représente le processus de prise de décision développé pour le paysage culturel de la province de Bali, inscrit au patrimoine mondial : le système des *subak*, manifestation de la philosophie du *Tri Hita Karana* qui relie tous les partis concernés.

Exemple de scénario de gestion n°3

Dans le cas du patrimoine mondial, et en fonction du type de bien concerné, diverses entités peuvent être impliquées dans la gestion du bien, et dans celle de la zone tampon. Cela peut également être le cas pour des biens en dehors du système du patrimoine mondial, qui prévoient des restrictions de planification pour des aires de « respect » au-delà des limites du bien.

Le processus de prise de décision dans ce scénario devient encore plus complexe, et l'établissement d'une nouvelle plateforme de prise de décision devient alors un prérequis.

De nombreux exemples pris au sein du patrimoine mondial peuvent illustrer ce cas. L'exemple exposé ci-dessous représente le processus de prise de décision développé pour le paysage culturel de la province de Bali, inscrit au patrimoine mondial : le système des *subak*, manifestation de la philosophie du *Tri Hita Karana* qui relie tous les partis concernés.

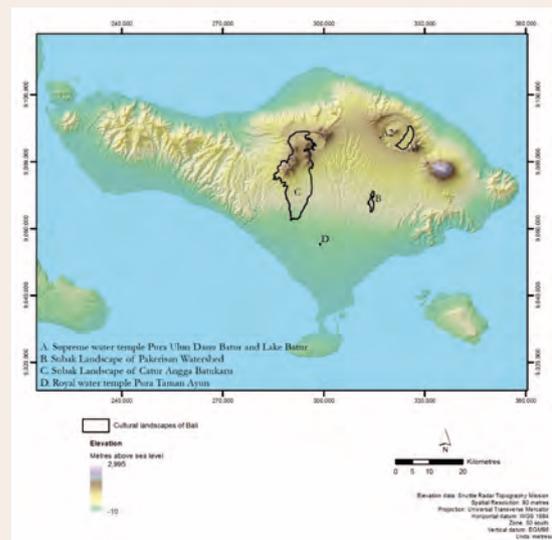
Illustration du processus de prise de décision d'un bien du patrimoine mondial

Étalé sur 19 500 hectares, le paysage culturel de Bali comprend cinq rizières en terrasse et des temples d'eau. Ils consistent en des terres agricoles détenues et gérées à travers des systèmes traditionnels par des propriétaires privés, et des temples détenus par une communauté religieuse, certains gouvernés par les autorités nationales en charge du patrimoine, d'autres par les autorités provinciales.

Un nouveau processus de prise de décision a été établi afin de réunir les systèmes de gestion traditionnels de toutes les parties prenantes concernées, ainsi que les systèmes de gestion du patrimoine modernes, en vue d'une gestion plus efficace du bien. Voir ci-dessous :

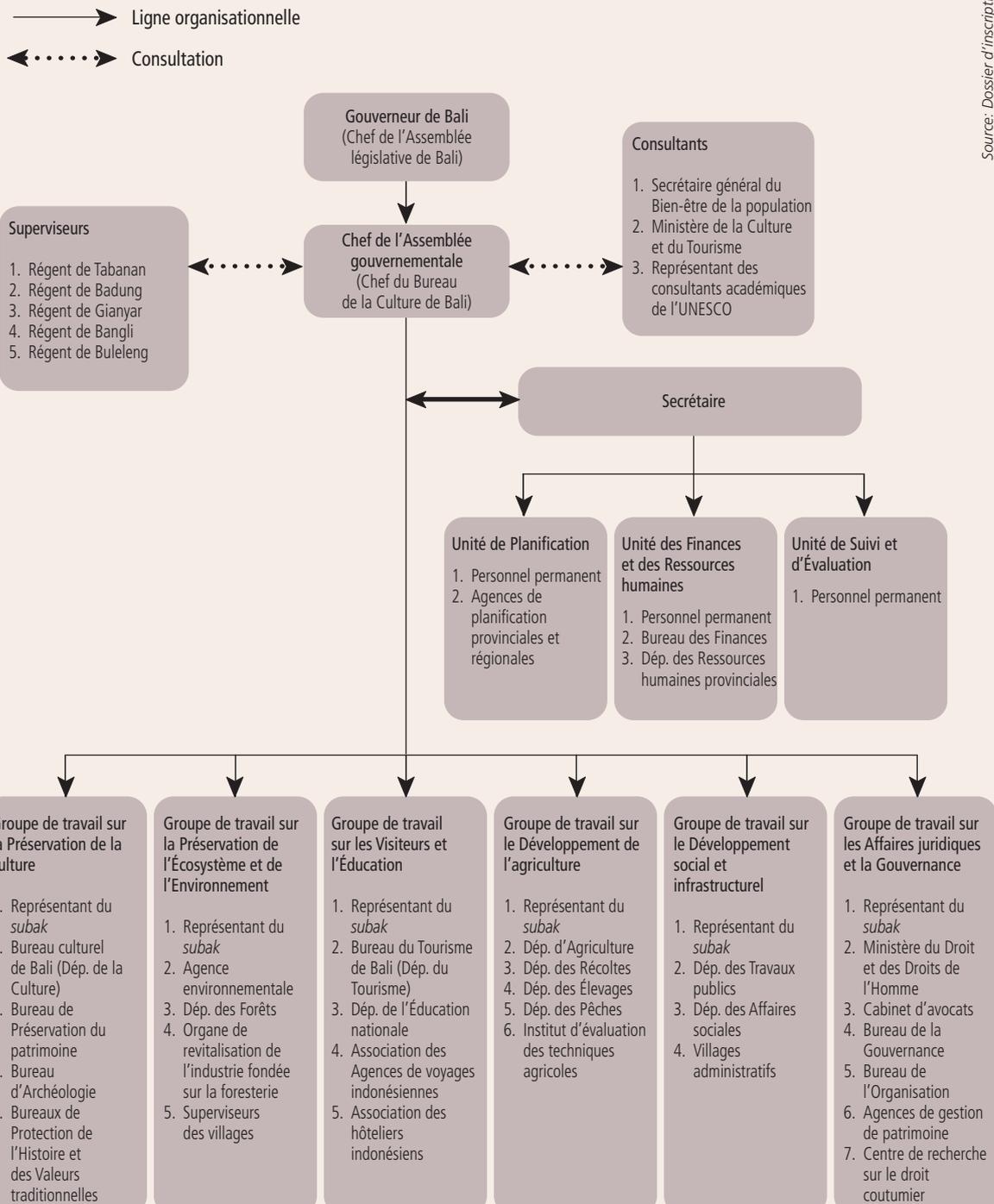
Un plan de gestion a été adopté par le gouvernement provincial de Bali. Ce plan met en place un système de gestion qui vise à maintenir les pratiques traditionnelles et réduire les développements inappropriés. Le plan de gestion s'appuie sur des principes de gestion éprouvés de « cogestion adaptative par différentes parties prenantes » et les modifie pour les adapter au contexte balinais. Ce système met en rapport des personnes, des organisations, des agences et des institutions à différents niveaux organisationnels, par l'intermédiaire d'une Assemblée directrice démocratique.

(Réf. : <http://whc.unesco.org/fr/list/1194>)



Carte-index des paysages culturels de Bali

Structure organisationnelle de l'Assemblée directrice de Bali



4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Utilité du système de gestion

Un système de gestion a pour fonction d'obtenir des résultats pour les biens dont il a la charge, et pour les parties prenantes de ce bien. Dans le cas du patrimoine mondial, les principaux résultats sont la protection efficace des valeurs patrimoniales d'un bien culturel ou d'un groupe de biens pour les générations actuelles et futures, et l'apport de plus grands bénéfices à la société.

Le système de gestion inclut des cycles de planification, de mise en œuvre et de suivi, afin de proposer des activités traitant la conservation, l'interprétation, et l'accès, qui renferment souvent de plus vastes objectifs, comme l'utilisation durable et le partage de bénéfices. Les *Orientations* du patrimoine mondial mettent en lumière les objectifs spécifiques de systèmes de gestion pertinents pour les biens du patrimoine mondial, qui sont exposés en détail plus avant.

Points clés à considérer pour les systèmes de gestion

Un système de gestion sera façonné par diverses perspectives culturelles, par les ressources disponibles, et par d'autres facteurs. Ceux-ci peuvent évoluer, et le système peut ne plus en être en phase avec les besoins réels du bien et de ses parties prenantes. Un système de gestion doit donc être révisé régulièrement, et actualisé afin de répondre aux changements apportés aux biens et à leur cadre, et aux défauts et développements négatifs au sein même du système de gestion.

Les points suivants aident à expliquer pourquoi un système de gestion du patrimoine doit se montrer réactif pour être efficace :

- *Épouser la diversité* : chaque système de gestion du patrimoine sera, dans une certaine mesure, unique, parce que conçu selon les besoins spécifiques du patrimoine qui le concerne, du contexte culturel, et de plus vastes facteurs sociaux, économiques et environnementaux. Dans le cas du patrimoine mondial, voir les *Orientations* (paragraphe 110 des *Orientations*, section 3.3).
- *Clarté et coordination* : un système de gestion est cyclique ; son processus et ses réalisations sont évalués afin de pouvoir les ajuster aux activités en cours, et en tenir compte pour le cycle suivant. Interagissant avec d'autres systèmes de gestion ou certains de leurs éléments, il offre un résultat de gestion coordonné et efficace concernant les valeurs du patrimoine et, dans le cas du patrimoine mondial, la VUE^{39, 40}.
- *Préparation aux risques* : un système de gestion doit être suffisamment flexible pour pouvoir traiter des événements imprévus, comme des catastrophes naturelles, ou des fluctuations au niveau des ressources financières ou humaines qui lui sont allouées.
- *Une approche participative* : une compréhension commune du bien et de son importance, partagée par tous les acteurs concernés, et la participation de ces derniers aux processus de gestion, peuvent modifier radicalement la manière dont les fonctions d'un système de gestion sont exécutées. Cette approche engendre des processus patrimoniaux plus réactifs, et produit des extrants et des résultats qui sont davantage en phase avec les besoins réels du bien et des partis concernés. Elle promeut entre autres un rôle constructif pour que le patrimoine contribue à la société et au développement durable (voir section 2.3).
- *Le rôle du patrimoine dans le développement durable* : le fait d'établir un rôle actif pour le patrimoine concernant le développement durable produit de nombreux bénéfices mutuels,

39. UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN. 2011. *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial*. (Deuxième édition.) Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Manuel de référence sur le patrimoine mondial.) p. 89. <http://whc.unesco.org/fr/activites/643/>

40. La planification de la gestion (voir Annexe A) peut s'avérer un outil utile lorsqu'une approche multilatérale est nécessaire, tant que le plan est prioritaire ou qu'il est intégré à d'autres types de plans (comme les plans de gestion des visiteurs, plans d'aménagement urbain) utilisés par les organisations concernées. Le plan de gestion doit avant tout être intégré correctement au système de gestion du patrimoine.

permettant au système de gestion de trouver plus efficacement un équilibre entre les besoins divers et rivaux, et de localiser de nouvelles formes de soutien susceptibles de renforcer les valeurs du patrimoine (voir section 3.3).

Un système de gestion réactif est plus à même de répondre au, et de gérer le, changement avec efficacité. Il est donc important de comprendre comment le système de gestion fonctionne (voir sections 4.2-4.4), et comment le décrire clairement (voir section 4.5). Il constitue une base pour identifier les lacunes en termes de capacités existantes, pour ensuite les contrôler et les combler en ciblant les publics appropriés (voir sections 3.8 et 4.5).

Le système de gestion principal au niveau du bien

La gestion globale de l'Ensemble du temple de la Mahabodhi à Bodhgaya, site du patrimoine mondial, est entre les mains du « Comité de gestion du temple de Bodhgaya (CGTB) », légitimé par un acte juridique. L'acte du temple de Bodhgaya (Bihâr XVII de 1949), voté le 19 juin 1949, prévoit que le gouvernement établit le Comité de gestion du temple de Bodhgaya (CGTB) pour une meilleure gestion du temple et des biens qui lui appartiennent. Ce Comité travaille sous la supervision, la direction et le contrôle du Gouvernement de l'État du Bihar. Le CGTB a été constitué en 1953, date depuis laquelle il remplit son rôle. Toutefois, toutes les questions liées à la conservation de la structure dépendent de l'Archaeological Survey of India (ASI), l'institution qui pilote le système de gestion principal au niveau national.

Ensemble du temple de la Mahabodhi à Bodhgaya (Inde)



© Jan Fritz

■ SYSTÈMES DE GESTION ET PATRIMOINE MONDIAL

Points clés à considérer

Un système de gestion réactif, efficace, et complet, doit être à même de satisfaire à la plupart des conditions supplémentaires exigées par le système du patrimoine mondial. Celles-ci sont évoquées tout au long du manuel, mais certaines d'entre elles sont répertoriées ici :

Obligations supplémentaires imposées par le processus du patrimoine mondial :

- La préparation de listes indicatives (Convention de 1972⁴¹ et paragraphes 62-76 des *Orientations*). Ces listes diffèrent des inventaires patrimoniaux standards en ce qu'elles répertorient les biens ayant le potentiel d'être inscrits sur la Liste du patrimoine mondial.
- La préparation des dossiers d'inscription (paragraphes 120-133 des *Orientations* et Annexe 5), qui demandent des contributions et une coordination au niveau international et national.

41. UNESCO. 1972. *Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel*. (Convention du patrimoine mondial.) Article 11.

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

- Une approche orientée sur les valeurs pour la conservation et la gestion du patrimoine. Même dans les pays qui l'ont adopté, il s'agit d'un processus exigeant en termes d'évaluation des valeurs véhiculées par les cadres culturels et les qualités immatérielles du site, au-delà de celles que renferme la structure physique du bien.
- Une approche participative de la gestion, qui n'est pas courante dans de nombreux pays.
- La conformité avec les processus de rapport et les décisions du Comité du patrimoine mondial.
- Le développement de nouveaux dispositifs pour la proposition d'inscription et la gestion de biens transfrontaliers et en série, et pour l'adaptation à cet effet de systèmes de gestion existants.
- Une stratégie de réduction des risques constamment actualisée, qui assure le système de gestion contre les principales catastrophes ou les défaillances de fonctionnement prévisibles⁴².

Points supplémentaires à considérer :

- La nécessité de développer une vision commune et réaliste de l'avenir du bien à moyen et à long terme, pouvant être partagée avec la communauté internationale.
- La nécessité de traiter les changements et défis pouvant résulter d'une inscription sur la Liste du patrimoine mondial. Il est par exemple nécessaire de comprendre et de planifier les implications d'une augmentation potentielle du nombre de visiteurs liée à l'inscription du bien sur la Liste, tout comme un meilleur engagement envers la mise en valeur du site et envers les installations destinées aux visiteurs⁴³.
- La nécessité de créer des outils nouveaux et améliorés pour une plus grande efficacité en termes de gestion, et pour de meilleurs résultats lorsque les pays choisissent d'utiliser des institutions et des ressources existantes en vue de mettre en œuvre de nouvelles mesures de gestion associées à l'inscription d'un bien culturel sur la Liste du patrimoine mondial.
- La nécessité d'intégrer de nouvelles stratégies de gestion pour les biens du patrimoine mondial implique parfois l'intégration de nouvelles structures de gestion. Celles-ci peuvent former une unité à part au sein des institutions existantes et/ou prendre la forme d'une équipe de mise en œuvre par projet, ou d'une institution spécifique à un site, avec ses propres mandat et ressources.
- Les définitions élargies des catégories du patrimoine mondial. La plupart des biens entrent dans la catégorie du patrimoine culturel, ou dans celle du patrimoine naturel, chacune de ces catégories ayant ensuite ses sous-divisions⁴⁴. Mais la classification de « biens mixtes » et les sous-catégories telles que les « centres urbains historiques » et les « paysages culturels » ont introduit de nouvelles définitions qu'il faut comprendre⁴⁵.
- L'opposition de certains groupes et communautés au statut de site du patrimoine mondial, et la nécessité d'y répondre à l'aide d'une campagne préventive de sensibilisation.

42. Pour de plus amples informations sur la préparation aux risques : UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN. 2010. *Gérer les risques de catastrophes pour le patrimoine mondial*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Manuel de référence sur le patrimoine mondial.) <http://whc.unesco.org/fr/activites/630/>

43. Le nombre de visiteurs n'augmente pas toujours avec l'inscription du bien sur la Liste du patrimoine mondial. Voir les exemples évoqués par James Rebank dans son étude *World Heritage Global Analysis – the Economic Gain* <http://www.lakeswhs.co.uk/> (en anglais uniquement)

44. UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN. 2011. *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial*. (Deuxième édition.) Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Manuel de référence sur le patrimoine mondial.) Chapitre 1.3, p. 19.

45. Mitchell, N., Rössler, M., et Tricaud, P.-M. (éd.). 2009. *Paysages culturels du patrimoine mondial – Guide pratique de conservation et de gestion*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°26.) <http://whc.unesco.org/fr/series/26/>

Biens en série ou biens transfrontaliers⁴⁶

Dans le cas de la proposition d'inscription de biens en série/transfrontaliers, l'une des priorités doit être de garantir qu'une protection et une gestion adéquates sont en place pour chaque élément, et fonctionnent avec efficacité. Un système de gestion doit exister au niveau de l'ensemble du bien, qui garantisse la communication et la coordination entre tous les éléments, en particulier en ce qui concerne :

- L'harmonisation de la gestion de tous les éléments en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs communs pour conserver la valeur universelle exceptionnelle potentielle ;
- L'identification des menaces qui pèsent sur le bien, la réponse à y apporter ;
- La coordination du suivi et du rapport, en particulier en lien avec les conditions exigées par la Convention du patrimoine mondial.

Le système de gestion d'un bien en série ou transfrontalier doit régulièrement réviser et renforcer, le cas échéant, les dispositifs de coordination, pour augmenter la cohésion et l'efficacité de sa gestion en tant que site du patrimoine mondial, et pour répondre aux changements qui affectent les éléments qui le composent.

Il faut établir clairement la manière de mettre en œuvre une gestion coordonnée des différents éléments, en particulier lorsque plusieurs gestionnaires et systèmes de gestion sont concernés. La gestion coordonnée doit être efficace.

Il n'est pas nécessaire de créer une autorité de gestion spécifique pour le bien si les plans ou systèmes de gestion en place fonctionnent bien, et s'il existe une approche de gestion globale. Toutefois, lorsque les dispositifs en place sont inadéquats, de nouveaux dispositifs spécifiques peuvent être nécessaires, mais ils doivent être efficaces⁴⁷.

Les propositions d'inscription de biens en série peuvent également se rapporter à des biens transfrontaliers, comme dans le cas des Missions jésuites des Guaranis (Argentine et Brésil, 1984), de l'Arc géodésique de Struve, qui unit 10 pays (2005), et des Frontières de l'Empire romain (Allemagne et Royaume-Uni, 1987, 2006 et 2008). D'autres exemples abordés incluent les ambitieux couloirs du patrimoine transnational le long des Routes de la soie, ainsi que la proposition d'inscription de biens en série des Monuments et sites vikings qui comprennent des paysages terrestres, maritimes, ou des villes qui s'étalent de l'Atlantique Nord à la mer Baltique.

Les bénéfices du statut de site du patrimoine mondial pour la pratique d'une bonne gestion

Le fait d'adopter un système de gestion du patrimoine pour répondre aux conditions imposées par le patrimoine mondial peut entraîner des améliorations au niveau de son fonctionnement habituel, tout en lui donnant accès au système de soutien exhaustif du patrimoine mondial. Ces opportunités incluent :

- Les changements au niveau des procédures et conditions requises par le patrimoine mondial (par exemple les révisions des *Orientations* demanderont des ajustements périodiques au système de gestion des biens du patrimoine mondial. Ce processus peut être combiné avec des révisions et actualisations parallèles en réponse à des changements à l'échelle locale et nationale et, ensemble, ils peuvent garantir que le système de gestion reste réactif à tous les types de changement, et soit ainsi réellement efficace.

46. UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN. 2011. *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial*. Op. cit., pp. 50 et 90.

47. Pour des conseils détaillés, voir : Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2011. *Présentation et adoption de la stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Doc WHC-11/35.COM/9B) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Bf.pdf>

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

- Diverses sources sont disponibles sur le site internet du Centre du patrimoine mondial pour aider les États parties et tous les acteurs impliqués dans la gestion des biens du patrimoine mondial. On peut citer en exemple la série des Manuels de référence à laquelle appartient le présent volume, la *Stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités*, et la série des Cahiers du patrimoine mondial. En aidant à expliquer comment répondre aux exigences du patrimoine mondial, ces publications évoquent des questions communes à tout le patrimoine culturel, et sont aussi utiles aux personnes qui gèrent le patrimoine culturel en dehors du patrimoine mondial.
- L'accès à la communauté du patrimoine mondial aide à identifier des études de cas desquelles s'inspirer, et des programmes de renforcement des capacités auxquels les praticiens du patrimoine peuvent assister en vue d'améliorer leurs capacités et celles de leurs institutions.
- La coopération internationale est l'un des principes fondateurs de la communauté du patrimoine mondial, dont elle constitue une priorité inhérente. L'Article 7 de la Convention de 1972 stipule explicitement que, « aux fins de la présente Convention, il faut entendre par protection internationale du patrimoine mondial culturel et naturel la mise en place d'un système de coopération et d'assistance internationales visant à seconder les États parties à la convention dans les efforts qu'ils déploient pour préserver et identifier ce patrimoine⁴⁸ ».

4.2 Les trois éléments d'un système de gestion du patrimoine

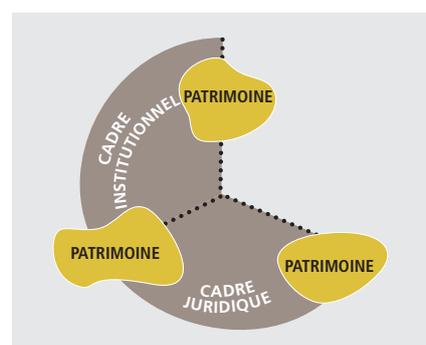
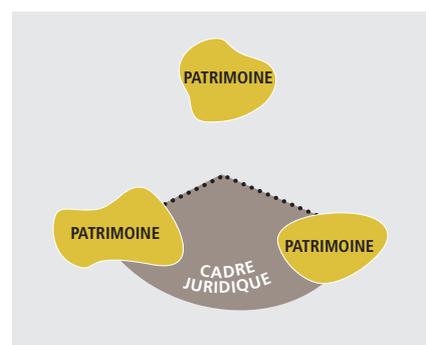
Définition des trois éléments : tout système de gestion principal du patrimoine renferme trois éléments essentiels et interdépendants, qu'il s'agisse d'un système de gestion du patrimoine national, ou d'un système qui ne s'intéresse qu'à un groupe de biens ou même à un seul bien :

1. UN CADRE JURIDIQUE

Le mandat qui habilite les personnes et organisations à agir. Il définit ce qui constitue le patrimoine, et les critères pour sa conservation et sa gestion, en général à travers une législation.

2. UN CADRE INSTITUTIONNEL

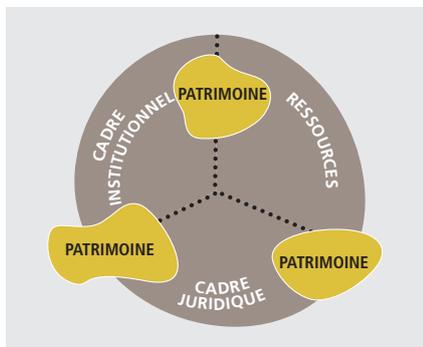
L'organisation qui définit la structure opérationnelle et les méthodes de travail qui permettent de prendre des mesures.



48. UNESCO. 1972. *Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel*. (Convention du patrimoine mondial.)

3. LES RESSOURCES

Les contributions humaines, financières et intellectuelles qui créent la capacité opérationnelle, et facilitent les processus.



Élément n°1 : LE CADRE JURIDIQUE

Aperçu

Chaque pays dispose d'une forme de mandat pour définir, identifier, protéger et conserver le patrimoine culturel, et le rendre accessible. La forme qu'il prend peut aller d'un code juridique officiel jusqu'à des traditions transmises oralement de génération en génération. Il peut s'agir de la fusion de conditions imposées par des conventions et chartes internationales avec une législation nationale, des réglementations régionales, des règlements locaux et des cadres de planification de l'espace. Quelle que soit sa forme, il constitue un cadre juridique qui définit l'existence d'un système de gestion et légitime les actions de ceux qui en font partie.

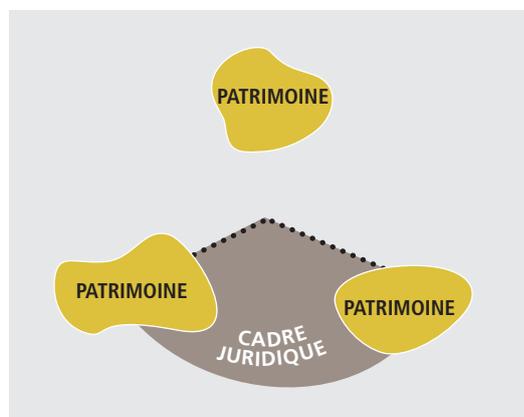


Figure 8. Un cadre juridique pour identifier, définir, protéger et conserver le patrimoine.

LES CADRES JURIDIQUES EN GÉNÉRAL

Ils varient considérablement

La législation du patrimoine, comme toute autre législation, peut avoir de nombreux objectifs : réglementer, autoriser, proscrire, fournir (des fonds), sanctionner, accorder, déclarer ou restreindre⁴⁹.

Les cadres juridiques pour la gestion du patrimoine culturel peuvent être formalisés sous la forme d'une législation spécifiquement conçue pour le patrimoine, ou peuvent constituer un règlement de la législation générale utilisé pour le patrimoine (et sont donc moins facilement définis). Certains cadres juridiques peuvent avoir maintenu un statut informel, tacite, globalement ou en partie. Ils peuvent être le résultat d'expressions récentes d'un consensus dirigé par une communauté, ou les vestiges de pratiques verbales transmises de génération en génération.

49. <http://en.wikipedia.org/wiki/Legislation> (en anglais uniquement)

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Les cadres juridiques tendent à être permanents, mais un cadre temporaire peut être conçu à l'occasion, pour servir dans des circonstances exceptionnelles, ou dans le cadre d'un accord de partenariat spécifique.

Les nombreux cadres juridiques ont diverses origines, et fonctionnent à différents niveaux du système de gestion (ex. la constitution d'un État, les lois nationales, les règlements locaux, les accords spécifiques à un bien, et la conformité avec les conventions et chartes concernant le patrimoine culturel).

À quoi servent les cadres juridiques ?

Un cadre juridique, qu'il soit formalisé ou non, doit fournir suffisamment d'outils juridiques et réglementaires pour protéger le patrimoine culturel. Il gouverne tous les aspects du système de gestion d'un bien donné. C'est à travers le cadre juridique qu'un État définira souvent le patrimoine culturel devant être protégé, en utilisant des critères qui peuvent dépendre de l'âge ou de la provenance, d'un mélange des deux, ou bien d'autres facteurs.

Les deux types communs de législation sont (a) la désignation spécifique de sites du patrimoine revêtant une importance spéciale pour l'État, et devant par là même faire l'objet de contrôles spécifiques ; et (b) une réglementation globale du développement territorial qui peut inclure des politiques spécifiques pour la protection de sites patrimoniaux ou de paysages. Ces formes de réglementation constituent en général une partie fondamentale d'un système de gestion pour un bien du patrimoine mondial. Il est essentiel de les appliquer de manière équitable et transparente afin que toutes les parties soient pleinement conscientes de ce qui est et n'est pas juridiquement possible.

Les sources de « législation » pour le patrimoine culturel

Parmi les types de législation communs pour le patrimoine culturel, on trouve :

- les décrets constitutionnels : des stipulations qui dérivent de la constitution d'un pays,
- une législation nationale, régionale ou locale spécifiquement conçue pour la conservation et la gestion du patrimoine culturel,
- des coutumes traditionnelles et une pratique établie.

Une législation supplémentaire peut dériver d'autres sources, comme :

- une autre législation qui a un impact sur la conservation et la gestion du patrimoine culturel : les lois sur l'urbanisme, sur l'environnement, les lois foncières et les lois régissant le contrôle des exportations en sont quelques exemples ;
- le droit international, par exemple les conventions internationales comme la Convention de l'UNESCO de 1972, dont les stipulations doivent être incorporées à la politique et à la législation nationales.

Il existe des codes et d'autres cadres réglementaires qui ne constituent pas la législation principale, mais qui peuvent influencer la politique et la pratique de la gestion du patrimoine, à l'instar des réglementations et règlements créés par des institutions spécifiques.

LES CADRES JURIDIQUES POUR LE PATRIMOINE EN GÉNÉRAL

Points clés à considérer

Un cadre juridique efficace pour le patrimoine possédera probablement les caractéristiques suivantes :

- des dispositions claires pour les inventaires, la protection, la délimitation du site et les politiques d'intervention ;
- une directive claire concernant le fait de « travailler avec les autres », pour permettre une vaste consultation et une large participation ;

- des dispositions pour intégrer les questions relatives au développement durable local à tous les champs du système de gestion du patrimoine. C'est à travers le « partage » des bénéfices des ressources culturelles que la société saura relever le défi et partager en retour la responsabilité du patrimoine ;
- la capacité à bien tirer parti des autres types de législation nationale et régionale (comme la loi sur l'urbanisme) pour le bénéfice du patrimoine culturel. L'Acte de conservation de 1987 de la Nouvelle-Zélande en est un exemple : il a rassemblé 25 actes préalables en une seule loi pour la conservation des ressources naturelles et historiques⁵⁰ ;
- la possibilité de décentraliser le pouvoir afin de rapprocher la prise de décision des biens du patrimoine et des problèmes à résoudre ;
- des dispositions concernant l'utilisation de différents outils de gestion et le suivi de leur impact, ainsi que l'adoption de nouveaux outils permettant de gérer plus efficacement les changements relatifs au bien culturel et à son système de gestion.

LES CADRES JURIDIQUES POUR LE PATRIMOINE EN GÉNÉRAL

QUELQUES CONSEILS UTILES

- ▶ Si des défaillances au sein du cadre juridique compromettent l'efficacité du système de gestion d'un bien, les gestionnaires du patrimoine peuvent essayer de réformer la loi. Si la réforme à un haut niveau peut être irréaliste, elle peut en revanche s'avérer faisable au niveau local, en utilisant par exemple la loi régionale, le règlement sur le développement, la politique locale, des partenariats entre les institutions, et le renforcement des capacités⁵¹. Ainsi, afin de régler la zone tampon, de nombreux pays utilisent la législation de conseils régionaux ou locaux. Des solutions « locales » réussies peuvent servir de tremplin à long terme pour effectuer des réformes au niveau de la législation du patrimoine national. Les gestionnaires de site peuvent ainsi exercer une influence en amont, à travers le système de gestion.
- ▶ Les défis posés par le patrimoine culturel détenu par de multiples propriétaires privés et/ou l'utilisation intensive des sols au sein ou autour du bien (comme pour les centres historiques urbains ou les paysages culturels) sont similaires à ceux que l'on rencontre souvent dans la gestion de biens naturels de grande taille. On peut apprendre beaucoup du secteur du patrimoine naturel : par exemple, les dispositifs (politiques, suivi, accords d'utilisation, etc.) employés pour garantir que l'utilisation de la ressource autorisée au sein et autour des biens culturels est compatible et durable et que, dans la mesure du possible, il y ait un partage des bénéfices⁵².
- ▶ La législation n'est pas statique : elle évolue. Il peut être nécessaire de changer périodiquement d'état d'esprit en réponse aux changements qui touchent la législation sur le patrimoine ou une autre législation ayant un impact sur la gestion du patrimoine.
- ▶ Pour des conseils sur la manière d'améliorer la législation, veuillez vous référer à la *Recommandation concernant la protection sur le plan national du patrimoine culturel et naturel*⁵³, un document adopté par l'UNESCO en même temps que la Convention du patrimoine mondial (1972) mais largement moins connu des praticiens du patrimoine.

50. <http://www.legislation.govt.nz/act/public/1987/0065/latest/DLM103610.html> (en anglais uniquement)

51. Voir : Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2011. *Présentation et adoption de la stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Doc WHC-11/35.COM/9B) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Bf.pdf>

52. UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN. 2012. *Gérer le patrimoine mondial naturel*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Manuel de référence sur le patrimoine mondial.) pp. 57-61.

53. Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2011. *Recommandation concernant la protection sur le plan national du patrimoine culturel et naturel*. http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=13087&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

LES QUESTIONS QUI LE EST BON DE POSER

- ▶ Votre constitution nationale mentionne-t-elle le patrimoine culturel ? À qui en revient la responsabilité ? Même au sein des systèmes fédéraux, le Canada, par exemple, maintient de nombreuses responsabilités au niveau national, alors que l'Allemagne en délègue davantage au niveau des provinces. Dans d'autres pays (comme l'Italie), la protection du patrimoine culturel et son amélioration peuvent être supervisées par différentes autorités.
- ▶ Votre constitution/législation nationale accorde-t-elle de l'importance à la seule protection du patrimoine, ou également à son accès au public, au travail avec les autres, etc. ? Existe-t-il un ministère dédié à la culture, ou le portefeuille de la culture est-il greffé à un autre comme celui de l'éducation, de la recherche, de l'environnement ou même du sport ? Quelle est la place du patrimoine dans votre pays par rapport à d'autres priorités nationales ? Le niveau d'engagement envers le patrimoine culturel trouve-t-il son équivalent en termes de capacité d'action ?
- ▶ Quel est le poids de la législation sur le patrimoine culturel par rapport aux autres législations ? Votre cadre juridique garantit-il que la législation et les plans pour le patrimoine culturel sont prioritaires sur les autres législations et plans (comme les plans d'aménagement, de tourisme) ? Il est important de vérifier que les mesures pour le patrimoine ne sont pas minées par d'autres mesures gouvernementales.
- ▶ La législation en place est-elle réellement utilisée ? Est-elle efficace ? Les politiques sont-elles mises en œuvre ? Le renforcement des capacités⁵⁴ pourrait-il aider le personnel à mettre en œuvre la législation et les réglementations ? Parfois, la législation existe mais n'est pas appliquée, au détriment des biens culturels concernés.
- ▶ Les parties prenantes qui influencent (positivement et négativement) les valeurs culturelles du bien peuvent dépendre des ressources du bien : avez-vous vérifié si leur dépendance envers le site demande d'actualiser de quelque manière le cadre juridique ? La législation actuelle est susceptible d'entraver leur participation. D'autres formes de cadres juridiques peuvent éventuellement offrir des approches alternatives. Voir « Outil 3 : Relations avec les parties prenantes » dans la *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine*, utile pour identifier les parties prenantes et leur relation avec le site de manière systématique⁵⁵.

ÉTUDE DE CAS

Le nouveau cadre juridique développé pour faciliter la gestion des biens du patrimoine mondial

Le Gouvernement sud-africain a adopté une nouvelle législation destinée à faciliter la gestion des biens du patrimoine mondial.

L'objectif de cette législation concerne : l'incorporation de la Convention du patrimoine mondial au droit sud-africain, l'application et la mise en œuvre de la Convention du patrimoine



Robben Island (Afrique du Sud)

© UNESCO/F. Bandarin

54. Voir : Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO.2011. *Présentation et adoption de la stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités*. op. cit.

55. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J., et Parrish, J. 2008. *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine. Évaluer l'efficacité de la gestion des sites du patrimoine mondial naturel*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°23.) Outil 3 : Relations avec les parties prenantes, p. 28. <http://whc.unesco.org/fr/series/23/>

mondial en Afrique du Sud, la reconnaissance et l'établissement de sites du patrimoine mondial, l'établissement d'autorités et l'allocation de pouvoirs supplémentaires aux organes d'État existants ; les pouvoirs et les devoirs de ces autorités, et plus spécialement de celles qui sauvegardent l'intégrité des sites du patrimoine mondial ; le cas échéant, l'établissement des conseils et du personnel de direction de ces autorités ; les plans de gestion intégrés pour les sites du patrimoine mondial ; les questions de sol relatives aux sites du patrimoine mondial ; les contrôles des finances, d'audit et de rapport concernant les autorités ; la préparation aux imprévus.

N° 49 de 1999 : Acte de la Convention du patrimoine mondial, 1999
<http://www.info.gov.za/view/DownloadFileAction?id=70616> (en anglais uniquement)

LES CADRES JURIDIQUES POUR LE PATRIMOINE EN GÉNÉRAL

Points clés à considérer

L'Article 4 de la Convention du patrimoine mondial stipule que chacun des États parties reconnaît l'obligation d'assurer l'identification, la protection, la conservation, la mise en valeur et la transmission aux générations futures du patrimoine culturel et naturel visé aux articles 1 et 2. Il peut être nécessaire de créer une nouvelle législation ou de mieux la relier à celle d'autres systèmes de gestion, afin de répondre aux conditions imposées par le patrimoine mondial pour les biens déjà inscrits sur la Liste, ou en passe de l'être. La liste suivante identifie certaines des priorités actuelles (se souvenir que les conditions exigées par le patrimoine mondial continuent d'évoluer et doivent être contrôlées).

Mesures législatives supplémentaires potentielles demandées par l'inscription d'un site sur la Liste du patrimoine mondial (si la législation existante ou supplémentaire n'est pas suffisante) :

- Les mesures législatives et réglementaires aux niveaux local et national doivent garantir la protection de la VUE, et empêcher les changements qui ont un impact négatif sur la VUE, par ex. en faisant de l'étude d'impact une obligation juridique.
- Les cadres juridiques doivent offrir une protection, et imposer des restrictions à divers niveaux d'intensité pour le bien du patrimoine mondial en soi, sa zone tampon et son cadre général (appelé aussi l'« aire d'influence ») (paragraphe 103-107 des *Orientations*).
- Des dispositifs (éventuellement une nouvelle législation) sont nécessaires, qui intégreront le corps de lois existant relatif aux biens du patrimoine mondial, en particulier ceux détenus par des propriétaires multiples, dépendant de différents niveaux de gouvernance (provincial, national, etc.) et constamment en proie à une utilisation des sols/des activités commerciales.
- Dans le cas des biens « en série » et/ou « transfrontaliers », il peut être nécessaire de développer des dispositifs spécifiques (éventuellement une nouvelle législation) qui respectent les législations respectives des États parties concernés.

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

LES CADRES JURIDIQUES POUR LE PATRIMOINE EN GÉNÉRAL

QUELQUES CONSEILS UTILES

- Pour un système de gestion efficace, il est important d'établir à quel point la législation aide à maintenir la valeur universelle exceptionnelle, et à quel point le gouvernement local et national apporte son soutien au bien (et au patrimoine culturel en général). Cela peut s'avérer un exercice délicat dans la mesure où le fait d'identifier des défauts pourrait être perçu comme une critique des personnes au sommet du système de gestion. La conduite d'une évaluation systématique comme celle proposée par l'« Outil 4 : Examen du contexte national » de la *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine*⁵⁶ peut constituer l'unique moyen pour les gestionnaires de site de faire que le processus et les résultats soient impartiaux et aient une grande portée. Cet outil, employé de manière participative, peut aider les personnes à comprendre en quoi les politiques nationales et internationales, la législation et les actions du gouvernement affectent un site du patrimoine mondial.
- Les décideurs au sein des gouvernements centraux doivent être pleinement conscients des questions de gestion routinières. Dans le cas contraire, des maillons faibles sont susceptibles d'apparaître entre la législation au niveau ministériel, et les opérations sur le site.
- Les contrôles juridiques peuvent prendre diverses formes, en fonction du caractère global du système juridique de chaque État partie. Par exemple, les systèmes fondés sur le droit romain ou le code Napoléon diffèrent de ceux développés dans la tradition anglo-saxonne de la Common Law (basée sur le précédent plutôt que sur un droit codifié). La coopération internationale (pour le renforcement régional des capacités en patrimoine mondial, pour les biens transfrontaliers, etc.) bénéficiera de la prise de conscience de ce type de différences.

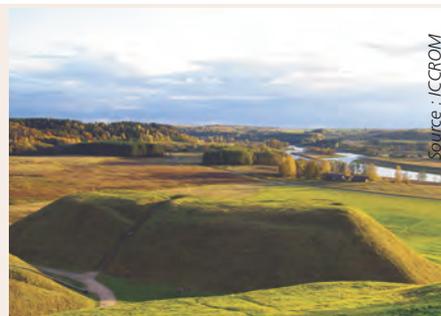
LES QUESTIONS QUI SONT BONNES À POSER

- Depuis l'inscription du bien sur la Liste du patrimoine mondial, la nécessité de protéger la VUE a-t-elle été introduite quelque part au sein du cadre juridique officiel ?
- Un nouveau type de législation (décrets nationaux ou règlements locaux) a-t-il été mis en place pour réglementer les zones tampons et le cadre du bien en général ?
- La législation s'efforce-t-elle quelque part de spécifier comment la VUE peut être soutenue à travers la protection et la conservation du bien ?
- Une reconnaissance davantage explicite de cette obligation serait-elle utile ?
- La législation locale ou nationale pour le patrimoine culturel évoque-t-elle officiellement des conventions ou traités internationaux sur la conservation⁵⁷ ?

ÉTUDE DE CAS

Un appui juridique solide pour la réglementation de la zone tampon

Voici un cas où l'établissement et la réglementation d'une zone tampon ont bénéficié de la plus grande attention. La zone tampon et le territoire de la Réserve culturelle (2 455,2 ha) ont été approuvés par une résolution du Seimas (Parlement) de la République de Lituanie. La zone tampon a été établie afin de protéger les valeurs culturelles du territoire de la Réserve culturelle de l'impact négatif de tout développement physique, visuel ou social, et de garantir l'équilibre écologique global du bien.



Site archéologique de Kernavė (Réserve culturelle de Kernavė) (Lituanie)

56. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J., et Parrish, J. 2008. *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine. Évaluer l'efficacité de la gestion des sites du patrimoine mondial naturel*. Op. cit. Outil 4 : Examen du contexte national, p. 32. <http://whc.unesco.org/fr/series/23/>

57. Un aperçu utile des conventions du patrimoine culturel de l'UNESCO et du Conseil de l'Europe figure dans un article d'un compte rendu de l'ASCHB de l'année dernière : www.aschb.org.uk/index.asp (en anglais uniquement)

Élément n°2 :
LE CADRE INSTITUTIONNEL
Aperçu

Les besoins organisationnels et la prise de décision nécessaires à la gestion du patrimoine culturel ont souvent conduit à la création de cadres institutionnels. Ils encadrent la planification et la mise en œuvre d'actions, ainsi que l'examen et l'amélioration continus des méthodes de travail.

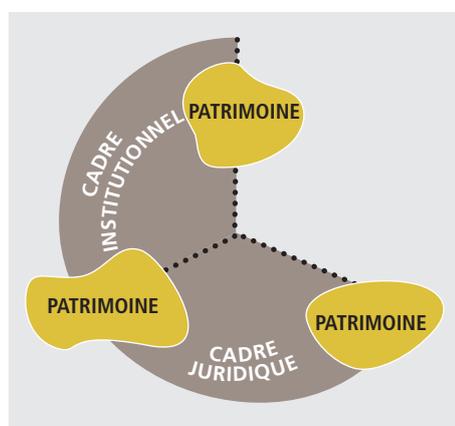


Figure 9. Un cadre institutionnel donne une forme aux besoins organisationnels.

LES CADRES INSTITUTIONNELS EN GÉNÉRAL
Ils varient considérablement

Les cadres institutionnels dépendent d'une législation officielle, ou de pratiques établies au fil du temps, ou d'un mélange des deux. Le cadre peut être établi par une seule organisation, ou par des organisations multiples, chacune y apportant sa contribution. Ce dernier cas est le plus probable lorsqu'il s'agit de vastes aires géographiques, de biens détenus par des propriétaires multiples (comme les centres urbains ou les paysages), ou de sites du patrimoine mondial.

Les cadres institutionnels réunissent en général des structures organisationnelles permanentes, mais ils peuvent à l'occasion recourir à des arrangements temporaires pour traiter des situations spécifiques. Ils se divisent entre (a) ceux qui ont la responsabilité première de la gestion du patrimoine dans le cadre du système de gestion principal, et (b) ceux qui ont une portée plus limitée, comme le résume le tableau suivant.

Tableau 9. Les cadres institutionnels : deux grandes catégories basées sur les responsabilités

Organisations avec un engagement variable dans les cadres institutionnels
AU NIVEAU NATIONAL
Responsabilité principale de la gestion

(dans le cadre des systèmes de gestion principaux)

- Gouvernement central (ministères, départements)
- Semi-gouvernemental (contrôle central)
- Niveau local et provincial
- Autorisé par la loi (sous-fonction)
- Trusts privés
- Nouvelles institutions hybrides (intégrées), gestion conjointe
- Spécifique au site incluant les propriétaires privés
- Groupes communautaires organisés
- Groupes communautaires propriétaires traditionnels

AU NIVEAU INTERNATIONAL
Responsabilité principale de la gestion

(planification et mise en œuvre)

- UNESCO (Comité/Centre du patrimoine mondial)

Sources communes de soutien secondaire

(souvent liées aux ressources)

- Pouvoirs publics en dehors du secteur du patrimoine
- Agences de mise en œuvre
- Institutions de formation/universités
- Institutions de recherche
- Organisations professionnelles
- Organismes de financement
- Propriétaires traditionnels
- Groupes communautaires
- Services de conseil

Responsabilité partielle de la gestion

(principalement liée aux ressources)

- Institutions de renforcement des capacités/ de recherche (par ex. l'ICCROM, le SPAFA)
- Organisations professionnelles (par ex. l'ICOMOS, le WAC)
- Les organismes de financement (par ex. le WMF, le Getty)
- Services de conseil

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

De nombreux types de cadres institutionnels existent aujourd'hui, par exemple :

- Des institutions toutes-puissantes indépendantes
- Des institutions hybrides avec une gestion conjointe, qui partagent davantage la responsabilité
- De nouvelles institutions au sein des organisations existantes
- Des initiatives spécifiques à un bien (souvent inspirées par l'inscription du bien sur la Liste du patrimoine mondial)
- Une réorganisation qui favorise (par exemple) la décentralisation
- Des cadres avec un engagement « privé », en particulier dans le cas des pouvoirs publics qui supervisent un patrimoine culturel détenu et géré publiquement.

Dans le même temps que la contribution du secteur privé et d'autres organisations croît, le cadre institutionnel prend différentes formes, et cible différentes capacités. Il peut dépendre de la consolidation des sponsors (secteur commercial), des organismes de charité (ONG, groupes communautaires, fondations dédiées au patrimoine, etc.), ou de l'externalisation à grande échelle de l'expertise, des services et des travaux professionnels.

Finalité du cadre institutionnel

Le cadre institutionnel doit permettre une prise de décision efficace, et faciliter tous les processus du système de gestion (voir section 4.3). Il y parvient en équilibrant le besoin de continuité avec la flexibilité organisationnelle nécessaire pour répondre au changement.

Points clés à considérer concernant les cadres institutionnels

Les points clés suivants contribuent tous à créer et maintenir un cadre institutionnel efficace pour le patrimoine :

- Définition suffisante par rapport au contexte plus vaste de gouvernance (dont la législation, les accords institutionnels et les processus démocratiques, cf. le chapitre sur la gouvernance).
- Réactif et flexible pour faire face aux tendances, aux obligations et aux concepts émergents.
- Décentralisation organisationnelle, le cas échéant, pour rapprocher les décideurs des problèmes du bien, favorisant ainsi la participation communautaire et la promotion d'approches durables.
- Accorder l'attention qu'il se doit au nombre croissant de cadres institutionnels consistant en de multiples organisations, avec deux grandes implications :
 - La nécessité de nouvelles compétences pour répondre aux défis de gestion qui en résultent ;
 - Le risque de chevauchement (répétition superflue), une imputabilité faible, et une transparence qui se réduit alors que la complexité croît.
- Une structure organisationnelle ouverte et une capacité de fonctionnement suffisante pour promouvoir une approche intégrée, c'est-à-dire en travaillant avec les autres. La participation adéquate des parties prenantes est inséparable des questions de durabilité et des contributions que le patrimoine peut apporter au développement durable (et dont il peut bénéficier) (voir section 2.3).
- Un ensemble de principes directeurs pour le cadre institutionnel. Ces derniers doivent promouvoir les concepts de responsabilisation, de participation et d'inclusion pour produire un changement positif, tout en soulignant les conséquences graves des tendances opposées (marginalisation, discrimination, déresponsabilisation, exclusion et ignorance des sans-voix). Dans la mesure du possible, il ne devrait y avoir aucun bénéficiaire passif dans le cadre de l'application d'un système de gestion.

LES CADRES JURIDIQUES POUR LE PATRIMOINE EN GÉNÉRAL

QUELQUES CONSEILS UTILES

- ▶ Un cadre institutionnel qui répartit pouvoirs et responsabilités pour la prise de décision d'un bout à l'autre de l'organisation, tout en maintenant clairement les rôles et les obligations, peut s'avérer efficace.
- ▶ Un cadre institutionnel qui investit dans le développement intellectuel de ses équipes (formation du personnel, initiatives de recherche, etc.) et contribue au débat sur la conservation en général trouvera son investissement rentable, à travers l'amélioration de l'efficacité et les nouvelles formes de soutien envers les biens culturels dont il a la charge.
- ▶ En cas de défaillance du cadre institutionnel, et s'il n'est pas possible d'envisager une restructuration, le partenariat peut agir comme une forme de renforcement des capacités « institutionnelles » pour augmenter la portée et la flexibilité de la structure organisationnelle (voir section 3.8).
- ▶ De la même manière, la planification de la gestion du patrimoine (Annexe A) peut aider à surmonter les faiblesses du cadre institutionnel principal, avec le soutien des contributions provenant d'autres systèmes de gestion, avec des répercussions positives sur les mécanismes de prise de décision. Il s'agit actuellement de l'un des principaux outils utilisés pour les biens du patrimoine mondial.
- ▶ Pour à l'avenir conduire des actions informées, il est important d'accumuler et d'entretenir les connaissances relatives à un bien spécifique et aux actions passées menées sur ce bien. Le cadre institutionnel et son personnel (voir section 4.3, Ressources) jouent un rôle important pour garantir la continuité des connaissances. Toute réorganisation doit résulter d'un processus établi permettant d'éviter la perte d'expertise. De la même manière, l'utilisation d'un nombre plus important de prestataires et de spécialistes externes doit être assortie d'exigences de documentation rigoureuses et d'une supervision interne suffisante.
- ▶ Une évaluation systématique semblable à celle que propose l'Outil 3 de la *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine*, « Relations avec les parties prenantes », pourrait apporter les informations nécessaires pour affiner un cadre institutionnel dans ce but⁵⁸.
- ▶ Les cadres institutionnels hybrides qui unissent les organisations publiques consacrées au patrimoine et les nouvelles entités, peuvent servir à satisfaire aux obligations imposées par le patrimoine mondial. Ils peuvent être plutôt permanents, ou avoir un terme défini, amenant des partenaires extérieurs en vue d'atteindre des objectifs spécifiques qui laissent un héritage positif pour la gestion à long terme du bien (voir, par exemple, l'étude de cas sur Herculaneum, en Italie).
- ▶ Si le cadre institutionnel résulte d'une pratique traditionnelle/établie, il est d'autant plus important que la forme légère de son organisation soit ancrée dans un vaste consensus communautaire.

LES QUESTIONS QUI LE EST BON DE POSER

- ▶ Le cadre institutionnel est-il clairement documenté, transparent et accessible ? Ces conditions sont fondamentales pour favoriser la responsabilisation et la motivation du personnel, et pour faciliter des approches participatives, entre autres choses.
- ▶ Une fois les valeurs identifiées d'une manière participative (voir Annexe A), la pertinence de la protection que leur assure le cadre institutionnel est-elle aussi révisée ?
- ▶ La capacité (autonomie, taille, efficacité, réactivité, etc.) du cadre institutionnel est-elle adéquate pour les besoins des biens culturels spécifiques dont il est responsable ? et pour leur cadre en général (la zone tampon et ses alentours), et les implications sociales, économiques et environnementales ?

58. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J., et Parrish, J. 2008. *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine. Évaluer l'efficacité de la gestion des sites du patrimoine mondial naturel*. Op. cit. Outil 3 : Relations avec les parties prenantes, p. 28. <http://whc.unesco.org/fr/series/23/>

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

- • •
- ▶ La capacité de(s) l'institution(s) à attirer des ressources, pas seulement financières, auprès de sources diverses a-t-elle été évaluée ?
- ▶ La capacité organisationnelle au sein du cadre institutionnel permet-elle d'être responsable devant les investisseurs, organes directeurs supérieurs, personnel et groupes cibles (et les générations à venir) ?
- ▶ Vérifier l'« autorité » de l'institution responsable. Elle doit avoir l'autorité nécessaire pour garantir que l'engagement relatif à la Convention du patrimoine mondial est maintenu pour le bien, et ne peut pas être évincé par des engagements moindres. Ce principe est fondamental.
- ▶ La capacité interne permet-elle d'améliorer les institutions en utilisant des outils nouveaux et innovants ?

LES CADRES INSTITUTIONNELS POUR LE PATRIMOINE MONDIAL

Points clés à considérer

La Convention de 1972 évoque la nécessité de prévoir des dispositions administratives, sans définir les exigences ou caractéristiques spécifiques du cadre institutionnel (peut-être parce qu'il varie considérablement d'un pays à l'autre).

Un État partie doit identifier une seule institution qui servira de point nodal pour toutes les questions relatives au patrimoine mondial et pour la communication avec le Centre du patrimoine mondial. Pour le rapport périodique, en particulier, un « point focal » est désigné au sein d'une institution tenant un rôle majeur en termes de gestion de l'ensemble du patrimoine mondial de l'État partie concerné (voir section 3.5).

En réalité, dans tous les processus du patrimoine mondial, les institutions jouent un rôle fondamental, depuis la préparation de la liste indicative jusqu'à la gestion quotidienne d'un bien du patrimoine mondial. De fait, l'efficacité de la gestion des biens du patrimoine mondial dépend de la mesure dans laquelle les institutions appliquent la Convention et les *Orientations* à chaque niveau de la gestion.

L'efficacité de la gestion du patrimoine mondial dépend également de la flexibilité suffisante des institutions concernant :

- le travail avec une diversité d'institutions liées à un bien spécifique, depuis la préparation de la proposition d'inscription jusqu'à la gestion du bien après l'inscription ;
- le respect des conditions (comme le contrôle des responsabilités, le suivi des demandes relatives à l'état de conservation, l'aide aux missions, le rapport périodique, les exigences des *Orientations*, et la nécessité de protéger la VUE en tant que base de la gestion) ;
- l'intégration de concepts nouveaux et émergents dans le système du patrimoine mondial (comme l'amélioration des approches en matière de renforcement des capacités, de gestion des risques, de développement durable, et concernant l'impact du changement climatique).

La gouvernance dans le secteur du patrimoine culturel

La « gouvernance » est devenue une préoccupation majeure dans le secteur du patrimoine, alors que les pouvoirs publics et les ONG en charge du patrimoine examinent leurs propres politiques et pratiques en vue de prévenir les calamités qui ont empoisonné le secteur privé, conduisant à l'effondrement de plusieurs sociétés importantes en raison d'une mauvaise gouvernance.

Une bonne gouvernance relève de la relation entre les corps dirigeants, les citoyens et les processus démocratiques, et de la capacité à instaurer des formes de gouvernement efficaces et opérationnelles.

Des recherches⁵⁹ suggèrent que les principes identifiés par l'OCDE pour les institutions démocratiques sont applicables à la gouvernance du secteur public et non gouvernemental pour le patrimoine culturel, et en particulier aux citoyens qui vivent au sein ou aux alentours des biens du patrimoine culturel :

- respect de l'état de droit ;
- ouverture, transparence et imputabilité des institutions démocratiques ;
- impartialité et équité dans les rapports avec les citoyens, dont les mécanismes de consultation et de participation ;
- services efficaces et rentables ;
- lois et règlements clairs, transparents et équitables ;
- uniformité et cohérence dans l'élaboration des politiques ;
- un niveau d'exigence élevé en termes de comportement éthique⁶⁰.

Les champs prioritaires identifiés par l'OCDE sont aussi importants pour le secteur du patrimoine : e-gouvernement, réforme de la réglementation, budgétisation et gestion du secteur public, participation des citoyens à l'élaboration des politiques, et lutte contre la corruption.

Pour le PNUD, une gouvernance juste, ou démocratique, implique « une participation politique inclusive et significative – c'est-à-dire que la parole des citoyens pèse davantage sur toutes les décisions qui déterminent leur vie⁶¹. »

L'amélioration de la gouvernance dépendra toujours de la contribution et de l'engagement locaux. Les directives internationales sont soumises au contexte spécifique de chaque pays et aux caractéristiques institutionnelles de celui-ci, si bien qu'il est impossible d'appliquer directement des conclusions globales. Seules les données locales constituent des arguments de poids en faveur d'un changement, et c'est uniquement à travers la capacité locale que les thèmes pertinents peuvent être identifiés, et les opportunités politiques saisies quant à une réforme de la législation et de la réglementation.

En s'appuyant sur une définition provenant du secteur des entreprises⁶², on pourrait proposer la définition de gouvernance suivante pour le secteur du patrimoine culturel :

Dans son sens le plus large, la gouvernance a pour but de maintenir l'équilibre entre les objectifs économiques et sociaux, et entre les objectifs individuels et communautaires. Le cadre de gouvernance est là pour encourager l'utilisation efficace des ressources, et également pour exiger la responsabilisation de l'administration de ces ressources. L'objectif est de mettre autant que possible sur le même plan les intérêts des individus, du patrimoine culturel et de la société⁶².

59. Les principes d'une bonne gouvernance, observés dans diverses agences internationales, sociétés, et organisations dédiées au patrimoine, sont utilisés pour développer un ensemble de principes pour le secteur du patrimoine culturel dans : Shipley, R., et Kovacs, J.F. "Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience", in: *Corporate Governance*, Vol. 8 Iss: 2, 2008. pp. 214-228. Emerald Group Publishing Limited.

60. http://www.oecd.org/about/0,3347,en_2649_37405_1_1_1_1_37405,00.html (en anglais uniquement)

61. <http://www.undp.org/content/undp/en/home/ourperspective/ourperspectivearticles/2011/05/20/why-good-governance-makes-for-better-development.html> (en anglais uniquement)

62. Claessens, S. 2003. *Corporate Governance and Development*. *Global Corporate Governance Forum, Focus I*. Washington, DC, USA. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Élément n°3 : LES RESSOURCES

Aperçu

Les ressources constituent la base de la capacité opérationnelle et se présentent sous trois grandes formes : humaines, financières et intellectuelles. Elles permettent au cadre institutionnel d'exécuter le mandat défini par le cadre juridique. Elles sont davantage susceptibles de faire l'objet de fréquents changements que les cadres institutionnels ou juridiques.

De nombreuses définitions de la « gestion » placent les personnes et les ressources au cœur du sujet :

La gestion est l'activité qui consiste à exécuter les tâches à l'aide de personnes et d'autres ressources.

La gestion est une activité humaine générale qui se produit dès lors que les personnes prennent la responsabilité d'une activité et s'efforcent consciemment d'en déterminer l'évolution et le résultat⁶³.

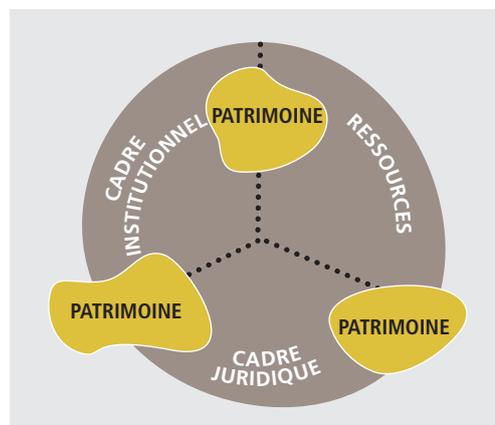


Figure 10. Les ressources – humaines, financières et intellectuelles – constituent la base de la capacité opérationnelle.

LES CADRES INSTITUTIONNELS POUR LE PATRIMOINE MONDIAL

Leur disponibilité et leur utilisation varient considérablement

Les ressources humaines

Ce sont en général les institutions mêmes qui fournissent les ressources humaines pour le patrimoine culturel géré par les pouvoirs publics. Toutefois, le changement observé dans de nombreux pays, qui externalisent l'expertise et les travaux (souvent en raison de la réduction des organisations publiques et/ou du désir de diminuer les risques directs assumés par les organismes publics), a donné l'opportunité à une plus grande diversité de professionnels et prestataires en travaux de s'impliquer dans la conservation du patrimoine.

Dans le cas des paysages culturels ou des sites urbains, c'est souvent ceux pour lesquels le bien patrimoine représente le foyer ou le moyen de subsistance (propriétaires privés, résidents, communautés locales, et personnes travaillant la terre) qui contribuent à former d'importantes ressources humaines supplémentaires pour en prendre soin, souvent à titre bénévole.

La stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités (s'appuyant aussi sur l'expérience d'autres secteurs) établit que le renforcement de la capacité d'un système de gestion du patrimoine se base sur des formes d'apprentissage centrées sur les personnes, illustrant l'importance des ressources humaines. Elle identifie trois grands secteurs au sein desquels résident les compétences – les praticiens (qui opèrent au sein et en dehors du cadre institutionnel), les cadres institutionnels, et les communautés et réseaux – et leurs publics cibles respectifs à travers lesquels les capacités peuvent être renforcées : il s'agit essentiellement des praticiens, des décideurs politiques et des représentants d'autres parties prenantes (voir section 3.8).

63. Boddy, D. 2008. *Management: An Introduction*. (Quatrième édition.) Harlow, UK, *Financial Times/Prentice Hall*.

Les ressources financières

Les ressources financières peuvent être fixes (en termes de source, de portée et de calendrier) ou variables, avec différentes sources (locales, internationales ou traditionnelles, ou dérivant de prêts, de financements privés, de la coopération internationale, d'un soutien spécifique aux biens du patrimoine culturel, d'un financement durable, etc.), ou un mélange des deux.

Ce sont généralement les budgets gouvernementaux qui fournissent les ressources financières pour le patrimoine culturel détenu et financé par les pouvoirs publics ; mais, les financements publics ayant diminué, d'autres sources sont sollicitées en vue d'obtenir des fonds. Ainsi, les biens appartenant à l'État empruntent certaines caractéristiques du patrimoine culturel privé – par exemple, les sites urbains et les paysages culturels – qui recherche des fonds là où il le peut.

Les ressources financières générées directement par les biens culturels deviennent également importantes pour la durabilité économique.

Les ressources intellectuelles

À la fin du XIX^e siècle, une mine de ressources intellectuelles a émergé en Occident, sous la forme de principes de conservation. Les ressources continuent d'évoluer grâce à la contribution des nouvelles connaissances qui parviennent du monde entier. Le succès des programmes de conservation ou de gestion dépendent de la production, du maintien, de l'actualisation et de l'échange de connaissances, à la fois pour les actions quotidiennes, et pour améliorer les systèmes de gestion et communiquer auprès d'un nouveau public et de celui qui existe déjà.

Ce processus doit avoir lieu à de nombreux niveaux au sein du système de gestion, à travers le renforcement des capacités (voir « Les ressources humaines » plus haut et la section 3.8), souvent sous la forme de recherche et de perfectionnement du personnel. Les ressources humaines et les ressources intellectuelles se chevauchent considérablement. Les ressources humaines au sein d'un système de gestion sont importantes, mais ne sont pas les seules à générer et renfermer des ressources intellectuelles. Les ressources intellectuelles doivent également être renforcées à travers un contrôle et une évaluation internes (voir section 4.3 sur le suivi) et à travers aussi des sources externes qui s'appuient sur la gestion de l'information, l'externalisation (voir Annexe B), et la sensibilisation. De fait, l'expérience et le savoir-faire locaux peuvent constituer des ressources intellectuelles tout aussi précieuses que les résultats d'organismes de recherche nationaux ou de chartes internationales (voir section 4.4 – Améliorer les systèmes de gestion). Les ressources intellectuelles, à l'instar des ressources humaines et financières, font souvent l'objet de pénurie.

Finalité des ressources

Le déploiement et la manipulation des ressources constituent ce qu'on appelle le « ressourcement ». Les ressources, comme évoqué plus haut, se classent en trois grandes catégories – humaines, financières, et intellectuelles – bien que l'on puisse adopter un classement différent (par ex. les ressources matérielles, les ressources technologiques, l'équipement, les ressources naturelles, et encore les ressources immatérielles).

Parfois connues comme des « contributions », les ressources représentent le « carburant » qui permet à un système de gestion de fonctionner et de conserver et gérer le patrimoine culturel. Leur quantité et leur qualité, ainsi que d'autres facteurs, définissent la capacité opérationnelle du cadre institutionnel spécifique. Dans la mesure où les ressources allouées au patrimoine culturel sont globalement rares, il est d'autant plus important de les utiliser de manière efficace (voir section 4.3).

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Points clés à considérer concernant un déploiement efficace des ressources

Les points suivants contribuent tous à un déploiement efficace des ressources pour le patrimoine :

- La transparence (audits réguliers, procédures de révision standard, rapport financier de qualité, approche documentée dans la mesure du possible, etc.) et l'imputabilité (une distribution claire de la responsabilité et des voies de communication).
- L'investissement dans un capital naturel, humain et social, faisant écho aux principes de durabilité (voir section 2.3). Cela dépend d'une approche participative avec des spécialistes, en interne ou en externe, qui jugent les questions pouvant être résolues uniquement par des experts et qui demandent une plus large concertation. En l'absence d'une plus vaste consultation, l'imputabilité et la transparence doivent être encore plus importantes.
- Un équilibre entre l'utilisation des ressources internes (au sein des institutions) et externes dans les trois domaines, humain, financier et intellectuel (voir section 4.3 – Mise en œuvre). En particulier, il est important d'éviter la perte de mémoire institutionnelle lorsque l'expertise interne fixe est réduite au profit d'une externalisation périodique.
- Le patrimoine culturel n'étant pas une ressource renouvelable, les gestionnaires doivent disposer des informations nécessaires pour le gérer efficacement. La recherche peut fournir des informations sur le bien qui constituent une base, et elle peut aussi optimiser la gestion en améliorant les stratégies, les actions et la méthodologie.
- La promotion de cadres d'apprentissage positifs associés à des biens spécifiques et au secteur du patrimoine culturel en général peut aboutir à l'amélioration de la performance des individus concernés et des organisations, communautés et réseaux au sein desquels ils sont impliqués (voir section 3.8 – Renforcement des capacités), avec des répercussions positives pour le patrimoine. L'augmentation de l'efficacité à travers le renforcement des capacités peut contrebalancer la tendance à une réduction des ressources allouées à un nombre croissant de biens culturels. La recherche de nouveaux partenaires qui apportent des ressources intellectuelles (plutôt que financières) peut souvent être la solution pour une organisation désireuse d'offrir des initiatives de renforcement des capacités de qualité.

LES CADRES JURIDIQUES POUR LE PATRIMOINE EN GÉNÉRAL

QUELQUES CONSEILS UTILES

- ▶ Les approches adoptées pour trouver et utiliser les ressources peuvent bénéficier de principes de base utilisés dans de nombreux autres secteurs :
 - Se montrer clair et sans ambiguïté,
 - Regarder vers l'avenir,
 - Tirer des leçons du passé,
 - Élaborer des processus mémorables et attractifs,
 - Des aspirations réalistes, c'est-à-dire une planification réaliste qui tient compte des ressources disponibles,
 - Un bon positionnement, en phase avec les valeurs et la culture de l'organisation ou des organisations,
 - Trouver la motivation dans les besoins de « l'utilisateur » (par ex. les visiteurs du site, la communauté locale au sein ou autour du bien, les futures générations).
- ▶ Le fait d'unir ses forces à celles des autres, et de promouvoir les partenariats, peut permettre d'augmenter les ressources (renforcer la publicité et consolider les initiatives de levée de fonds) et d'améliorer leur déploiement pour traiter les défis particuliers du patrimoine culturel. Le partenariat peut également servir de catalyseur pour attirer de nouvelles sources de soutien et augmenter la flexibilité et le temps de réponse en cas de pénurie (voir le cas d'Herculanum).
- ▶ Les procédures de sélection interne et la gestion doivent être particulièrement rigoureuses lorsque l'on mandate une expertise externe, d'autres services, ou des travaux de conservation (voir section 4.3 – Mise en œuvre).

- ▶ Le suivi de l'efficacité de la gestion demandera, entre autres choses, de mesurer soigneusement les fluctuations au niveau de la recherche et de l'utilisation des ressources, et de mesurer en quoi elles font partie des processus de planification et de mise en œuvre (voir section 4.3).
- ▶ Les outils de gestion peuvent aider à examiner et réduire l'impact de la fluctuation des ressources, et garantir que les pénuries soient anticipées et bien gérées.
- ▶ Le fait de quantifier et de définir les besoins en ressources et la disponibilité de ces dernières aide à identifier toute insuffisance en termes de personnel, de finances, d'équipement, ainsi que les mesures nécessaires pour produire les activités de gestion prévues, par exemple en ayant recours à des prestataires externes. On notera ici l'utilité de l'Outil 7 « Évaluation des besoins en matière de gestion et des intrants », proposé dans l'ouvrage *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine*⁶⁴ (voir Annexe B).
- ▶ Pour les biens qui ont attiré ou souhaitent attirer de multiples initiatives de recherche, le fait de développer un Code de conduite pour les chercheurs, dans la lignée des recommandations de l'UICN⁶⁵, pourrait avoir des répercussions positives.
- ▶ Un leadership capable et engagé combinera en général des compétences solides provenant à la fois de l'expérience sur le terrain et de qualifications liées à une formation formelle. Un bon leadership permettra une gestion éclairée et réduira le recours à une gestion de crise organisationnelle.
- ▶ L'évaluation objective des besoins peut renforcer les propositions de financement de la part du gouvernement, des donateurs, et des autres sources de soutien.
- ▶ Le secteur de l'aide internationale offre de nombreux conseils sur la manière de gérer les donateurs, comme les bénéficiaires qui découlent du fait de favoriser des donateurs qui :
 - sont des organisations connues ou des partenariats consolidés ;
 - sont engagés dans le renforcement des capacités, le développement des compétences et la résolution des conflits ;
 - évitent la politique organisationnelle et adoptent des méthodes non interventionnistes ;
 - mesurent la capacité du cadre institutionnel à absorber et gérer des ressources, et instaurent un soutien financier ou autre pour y répondre.

LES QUESTIONS QU'IL EST BON DE POSER

- ▶ Le secteur du patrimoine requiert la contribution de divers professionnels. Les services de toutes les disciplines concernées au sein ou en dehors du cadre institutionnel ont-ils été obtenus ? Les dispositifs sont-ils en place pour s'assurer qu'ils travaillent efficacement ensemble afin de garantir une bonne prise de décision ?
- ▶ Les approches relatives aux ressources humaines ont été essayées et testées dans de nombreux secteurs, par exemple les descriptions de poste, les évaluations du personnel, les procédures de réclamation, les plans de promotion et les assurances. Sont-elles utilisées pour aider à garantir que le personnel en poste est adapté, et qu'il a les moyens de s'acquitter de ses fonctions ? Évitent-elles la dilution démesurée des tâches du personnel technique, souvent causée par des obligations administratives excessives ?
- ▶ Évaluez-vous régulièrement les ressources nécessaires à une gestion efficace du site, pour les comparer ensuite aux ressources disponibles ? Cette évaluation s'ancre-t-elle dans une compréhension minutieuse des conditions requises par la gestion du site ?
- ▶ Réunissez-vous les informations relatives à ces ressources afin de surveiller les changements concernant la disponibilité du personnel et des ressources au fil du temps ?

64. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J., et Parrish, J. 2008. *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine. Évaluer l'efficacité de la gestion des sites du patrimoine mondial naturel*. Op. cit. Outil 7 : Évaluation des

besoins en matière de gestion et des intrants, p. 44. <http://whc.unesco.org/fr/series/23/>
 65. UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN. 2012. *Gérer le patrimoine mondial naturel*. Op. cit., pp. 75-77. <http://whc.unesco.org/fr/gérer-le-patrimoine-mondial-nature/>

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

UTILISATION DES RESSOURCES POUR LE PATRIMOINE MONDIAL

Des ressources supplémentaires pour les États parties responsables de biens du patrimoine mondial

La Convention du patrimoine mondial attend des États parties qu'ils fournissent des ressources, du mieux qu'ils le peuvent, pour protéger la VUE d'un site inscrit sur la Liste du patrimoine mondial. Comme la coopération internationale est l'un des principes fondateurs de la Convention, le Comité recherche également un soutien auprès des donateurs internationaux, afin qu'ils apportent leur aide aux États parties. En outre, dans certaines circonstances, il offre une assistance internationale aux États parties pour la préparation des listes indicatives, des propositions d'inscription, de la formation, et de la conservation des biens, à travers le Fonds du patrimoine mondial établi par la Convention. Le Fonds peut également allouer des fonds dans des situations d'urgence. La recherche et les initiatives consacrées au renforcement des capacités (dont un nombre important de ressources éducatives) développées par les organisations consultatives et le Centre du patrimoine mondial, parfois en conjonction avec d'autres partenaires, visent également à aider les États parties.

ÉTUDE DE CAS

Exemple de ressources apportées par les ONG pour renforcer le système de gestion principal.

Le Parc archéologique de Champaner-Pavagadh, en Inde, nous offre une étude de cas intéressante où une organisation non gouvernementale a joué un rôle clé dans la proposition d'inscription et la gestion d'un bien du patrimoine mondial. Le Heritage Trust Baroda a aidé l'Archaeological Survey of India, gardien légal du patrimoine du pays et agence nodale pour le patrimoine culturel, lors de la préparation du dossier d'inscription du bien,



© UNESCO/Dossier d'inscription

Parc archéologique de Champaner-Pavagadh (Inde)

inscrit en 2002 sur la Liste, suivie de l'élaboration d'un plan de gestion. L'un de leurs accomplissements fondamentaux a été la promotion de la législation qui établit le Mandat de gestion du Parc archéologique de Champaner-Pavagadh, qui inclut toutes les parties prenantes avec l'objectif premier de protéger la VUE et de contrôler les développements sur ce site du patrimoine mondial.

Points clés à considérer pour le déploiement des ressources pour le patrimoine mondial

Les obligations supplémentaires résultant de l'inscription d'un bien sur la Liste, du système, et des processus du patrimoine mondial, ont des implications sur le niveau des ressources (finance, temps de travail du personnel, nouvelle expertise) que l'État partie doit résoudre.

Les États parties doivent garantir, à travers le processus d'inscription, que les ressources sont disponibles et adaptées au maintien de la VUE du bien inscrit sur la Liste. Le système de gestion doit être adapté et doté des ressources nécessaires à sa gestion actuelle et future (paragraphe 108-118 des *Orientations*). Dans le cas du patrimoine mondial, il est particulièrement important que les processus de gestion tels que la planification, la mise en œuvre, et le suivi, disposent des ressources suffisantes pour permettre une bonne communication avec les tiers.

Le renforcement des capacités des praticiens, les cadres institutionnels, les réseaux et communautés des biens du patrimoine culturel (paragraphe 212 des *Orientations*) peuvent aider à surmonter les difficultés à obtenir des ressources. Les États parties doivent disposer de

mécanismes actifs pour surveiller et pourvoir à toute capacité faible, sous-utilisée ou manquante qui compromet l'efficacité et l'efficience. Cela permettra de réduire les obligations de ressources supplémentaires créées par les conditions imposées par le patrimoine mondial.

Le renforcement des capacités peut exiger l'allocation initiale de ressources financières supplémentaires (paragraphe 225-232 des *Orientations*) mais, à long terme, peut accroître l'utilisation efficace des ressources existantes. À ce propos, les États parties peuvent bénéficier de la Stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités⁶⁶ (voir section 3.8), de ses cadres d'apprentissage spécifiques, et de ses activités de recherche.

Le renforcement des capacités doit, entre autres choses, tenir informés le personnel et les praticiens sous contrat à l'extérieur des connaissances émergentes dans le domaine de la pratique de la gestion du patrimoine, y compris des changements apportés aux processus du patrimoine mondial qui apparaissent lors de la révision périodique des *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial*. Toutes les personnes impliquées dans la gestion d'un bien du patrimoine mondial doivent avoir la connaissance adéquate des valeurs du bien afin de suivre tous les processus de gestion, en particulier ceux qui garantissent le maintien de la VUE d'un bien culturel.

Une utilisation active des ressources du patrimoine mondial et du réseau du patrimoine mondial peut déboucher sur de nouvelles formes de soutien aux gestionnaires des biens, aider à maintenir la compréhension de la VUE du bien, et faire avancer une vision commune de sa gestion.

LES CADRES JURIDIQUES POUR LE PATRIMOINE EN GÉNÉRAL

QUELQUES CONSEILS UTILES

- ▶ Parfois, les ministères/institutions centrales cherchent à obtenir le statut de bien du patrimoine mondial sans impliquer suffisamment les autorités locales en charge du patrimoine, ni même le personnel au niveau du bien, qui se retrouvent ensuite à devoir satisfaire aux obligations exigées. Les praticiens du patrimoine directement impliqués dans la gestion d'un site doivent être proactifs et s'engager dans la préparation du dossier d'inscription, dans la mesure où leur exclusion serait contre-productive pour la gestion future si le bien devait être inscrit sur la Liste.
- ▶ Le succès du patrimoine mondial est tel que l'inscription d'un bien est une forme d'image de marque qui augmentera l'intérêt porté par la communauté internationale, la communauté locale et les réseaux au bien concerné. C'est là une opportunité qui doit être saisie à tous les niveaux du système de gestion afin d'attirer de nouvelles ressources pour le bien.
- ▶ Les pressions supplémentaires de gestion concernant les ressources, créées par l'inscription au patrimoine mondial, peuvent être allégées grâce à l'utilisation d'outils de gestion devant améliorer le déploiement et la manipulation des ressources.
- ▶ Trop souvent, les personnes impliquées dans la gestion quotidienne du site ignorent les opportunités offertes par le système du patrimoine mondial, comme l'assistance internationale disponible à travers le Fonds du patrimoine mondial, et l'accès aux nouvelles connaissances et ressources.
- ▶ De nouvelles connaissances sont constamment générées, et les praticiens du patrimoine, à titre individuel, peuvent en bénéficier et y contribuer en consultant régulièrement les sites internet du Centre du patrimoine mondial et des organisations consultatives. Certains offrent régulièrement des lettres d'informations électroniques et des contributions, à travers les médias sociaux (comme l'ICCROM), et ces dernières fournissent des informations sur des offres de renforcement des capacités ouvertes à tous.

66. Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2011. *Présentation et adoption de la stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités*. Op. cit. <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Bf.pdf>

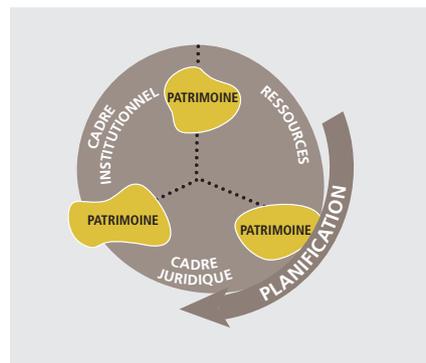
4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

4.3 Les trois processus d'un système de gestion du patrimoine

Définition des trois processus : Les trois éléments évoqués à la section 4.2 sont réunis pour que le système de gestion fonctionne et produise des résultats. Certains processus sont communs à tous les systèmes de gestion du patrimoine, comme :

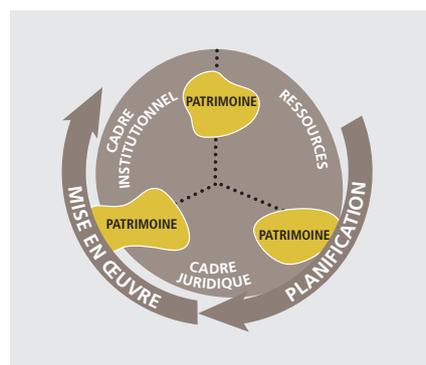
1. LA PLANIFICATION

Comprendre les parties prenantes de la prise de décision, décider des objectifs à atteindre, des actions à conduire, et du calendrier, et noter des propositions afin de les communiquer aux autres et d'évaluer les progrès réalisés à chaque étape.



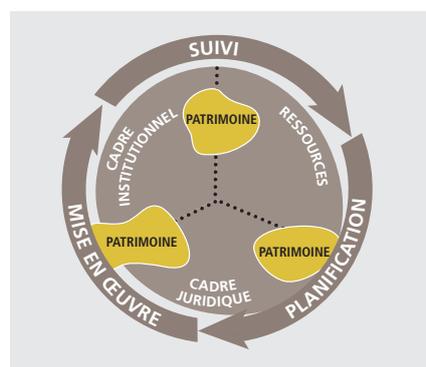
2. LA MISE EN ŒUVRE

Exécuter les actions planifiées, vérifier qu'elles produisent les résultats escomptés à chaque étape, et qu'elles atteignent les objectifs globaux définis au départ. Dans le cas où des disparités émergeraient, apporter des changements, en cours de route, aux actions et à leur mode d'exécution, si et quand cela s'avère nécessaire.



3. LE SUIVI

Collecter et analyser les données pour vérifier que le système de gestion fonctionne efficacement et produit les résultats escomptés, et pour identifier les mesures correctives nécessaires en cas de faiblesses ou de nouvelles opportunités.



Ces trois processus varient considérablement en fonction des différents systèmes de gestion du patrimoine. Ils fonctionnent selon des cycles multiples qui se recoupent, et agissent souvent à l'unisson si bien qu'il est difficile de les distinguer. Ce chapitre examine les trois processus patrimoniaux.

La relation entre les processus et l'efficacité de la gestion globale a amené la Commission mondiale sur les aires protégées de l'UICN à développer une trousse à outils à l'adresse des gestionnaires du patrimoine naturel. Les premiers essais de son application au patrimoine culturel indiquent qu'elle est pertinente et utile ; l'Annexe B en fournit un résumé.

Processus n°1 : LA PLANIFICATION

Aperçu

Les dispositifs utilisés pour préparer et réviser les plans varient entre et au sein même des systèmes de gestion. Certaines institutions utilisent la même procédure depuis leurs débuts, mais il existe de nombreuses approches de planification relativement nouvelles qu'elles adoptent aujourd'hui.

La planification, la mise en œuvre et le suivi sont tous des processus importants qui se recoupent souvent et forment un cycle continu qui permet au système de gestion d'obtenir des résultats. Le succès de la mise en œuvre et l'efficacité des stratégies de suivi reposent lourdement sur l'investissement réalisé lors de la phase de planification. Dans le même temps, ce sont les informations recueillies à travers les processus de suivi qui peuvent constituer le fondement d'une bonne planification, et conduisent à améliorer le système de gestion et la future pratique.

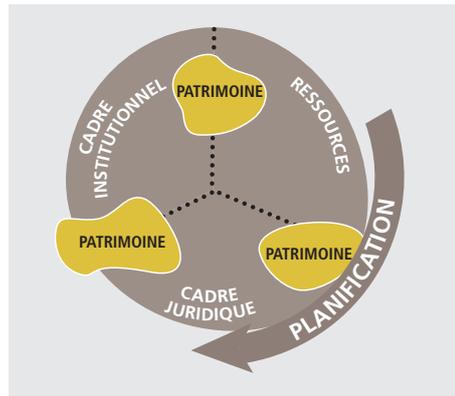


Figure 11. Le premier des trois principaux processus d'un système de gestion : la planification.

LA PLANIFICATION EN GÉNÉRAL

Les approches et défis varient considérablement

La planification dans le secteur du patrimoine, comme dans d'autres secteurs, se caractérise par des approches multiples, parmi lesquelles certaines dont les processus de prise de décision ne sont pas du tout officialisés.

La planification est nécessaire à la fois au niveau national, et à celui du bien. Au niveau national, les activités principales de planification peuvent consister à identifier et atteindre un consensus pour le patrimoine culturel dans le cadre du processus relatif à la création des inventaires (dont les listes indicatives) et des mesures de protection juridique, et à développer des mesures de conservation et de gestion à long terme appropriées. Pour certains types de patrimoine, une partie du processus de planification sera déjà exprimé par les dispositions juridiques, comme les stratégies de définition de l'utilisation des sols et les plans d'aménagement impliquant des propriétaires privés.

Plusieurs plans qui se recoupent peuvent coexister en raison de la variété des partenaires impliqués (les autorités en charge de l'aménagement du territoire, les communautés, la communauté internationale, etc.), des pressions opposées émanant du contexte (la zone tampon et la vaste aire d'influence), et la nécessité de planifier à la fois les mesures ordinaires et les mesures exceptionnelles.

Concernant la planification se rapportant à des biens spécifiques, les systèmes de gestion combineront une planification active (anticiper les problèmes et opportunités) et une planification réactive (répondre aux problèmes quand ils se posent) pour les biens ; idéalement, c'est la première qui prédominera.

Les approches de planification intégrées au niveau d'un bien sont désormais courantes, mais les niveaux de participation réelle varient grandement. De fait, certains systèmes élaborent

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

des plans mais échouent à les mettre en œuvre et à les réviser, en raison de ressources ou de consensus insuffisants.

D'autres systèmes adoptent des outils de gestion pour améliorer leurs approches de planification, tandis que certains restent fidèles aux pratiques établies, malgré leurs faiblesses. Dans de nombreux pays, la planification stratégique (voir la planification de la gestion à l'Annexe A) peut constituer l'approche principale au niveau national, et l'approche orientée sur les valeurs (voir section 2.5) peut n'être réellement adoptée qu'au niveau du site.

Ce qu'implique la planification

Le processus de planification implique d'identifier les résultats souhaités pour le bien et ses parties prenantes (en d'autres termes, définir les objectifs du système de gestion), et de déterminer les réalisations spécifiques à viser qui permettront ensemble d'atteindre ces résultats. En tant qu'étape préparatoire, la planification définit les processus patrimoniaux et les réalisations requises en termes de portée, de qualité, de coût et de délais, de manière à faciliter la communication avec les autres et à évaluer les progrès observés à chaque phase.

La planification en soi est un cycle qui doit inclure les étapes suivantes, lesquelles ont souvent tendance à se recouper : la participation, la consultation, l'élaboration, l'évaluation et l'actualisation. Pour le patrimoine culturel, on peut les définir plus en détail, par exemple (là encore, les étapes tendent à se recouper) : identifier les parties prenantes et collecter les informations, identifier et caractériser le patrimoine, et analyser la situation actuelle ; définir des visions, des objectifs, des actions ; élaborer le(s) plan(s) ; mettre en œuvre ; évaluer et actualiser.

Lorsque la planification est mal conçue, le coût des mesures correctives augmente une fois la mise en œuvre commencée. C'est la phase de planification qui offre le potentiel pour améliorer les actions du système de gestion à un coût moindre, comme le montre la figure⁶⁷ ci-dessous.

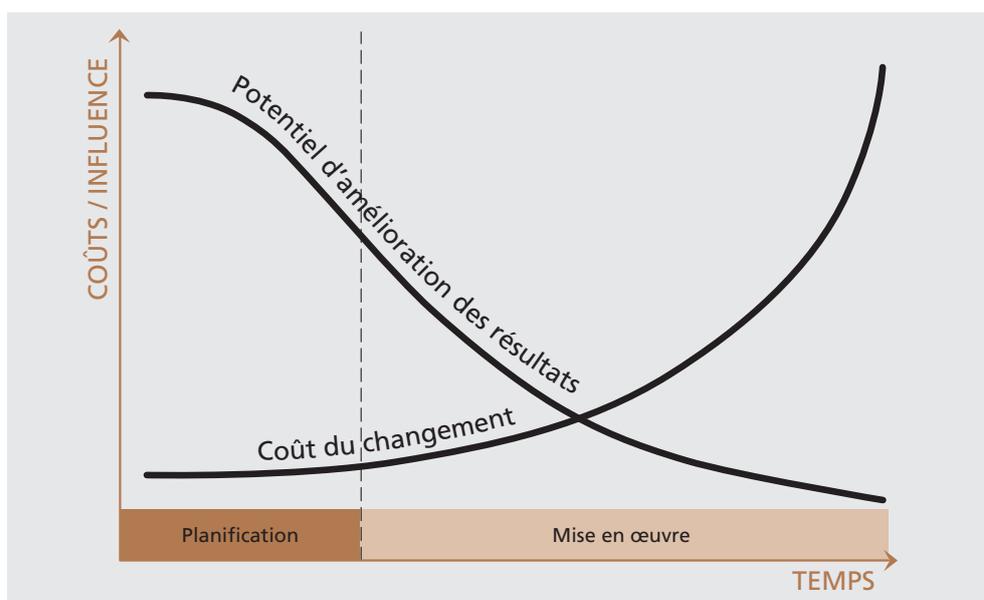


Figure 12. Réduire les coûts en agissant tôt : la courbe « Influence/Coût du changement » durant le cycle de vie d'un projet. Source : Burke (2003).

67. Burke, R. 2003. *Project Management Planning and Control Techniques*. John Wiley & Sons, Chichester, UK, p. 24.

Points clés à considérer pour les processus de planification

Les processus de planification doivent répondre et s'adapter aux nombreux facteurs interdépendants qui interviennent sur les biens du patrimoine. La planification à grande échelle (par ex. à l'échelle nationale) doit créer un cadre pour une prise de décision systématique et holistique qui conduise à la planification à petite échelle (comme pour un bien ou un groupe de biens) puis à des mesures. De fait, il est important de travailler avec d'autres autorités et agences pour identifier les processus de planification susceptibles d'avoir un impact sur les plans relatifs au bien et à son cadre (la zone tampon et la vaste aire d'influence) et les adapter ensuite comme il se doit.

Les points suivants servent à favoriser l'efficacité des processus de planification pour le patrimoine :

Valeurs et consensus des parties prenantes

Les objectifs de gestion, au niveau d'un site, doivent s'ancrer dans une compréhension des valeurs du bien. Les valeurs des biens culturels et les options de conservation doivent être évaluées à travers la participation de tous les partis concernés possibles, afin de garantir une compréhension commune du bien et de leur implication directe. Il est nécessaire qu'une diversité de professionnels bien choisis contribuent à toutes les phases du processus de planification. Seule une approche de planification participative permettra de garantir que les besoins sont anticipés, et comblés efficacement lorsqu'ils émergent.

Une approche inclusive réussie aboutit à l'adoption des plans par toutes les parties, qui réconcilient les besoins et les attentes de ceux qui ont un lien avec le bien, avec la nécessité de soutenir ses valeurs patrimoniales (voir Chapitre 2 et Annexe A).

Les plans ne sont efficaces que s'ils sont le fruit d'un consensus obtenu au(x) bon(s) niveau(x), reconnu officiellement. Cette reconnaissance peut prendre la forme d'approbations, la première étape étant d'obtenir cet aval à travers des dispositifs de consultation de la communauté locale. Après quoi, il s'agit de rechercher l'approbation des échelons supérieurs au sein de la (des) organisation(s) concernée(s), ou même des parlementaires, qui font du plan en soi un instrument juridique. L'approbation peut prendre la forme de liens établis entre le plan et d'autres plans nationaux ou régionaux importants, qui influencent la gestion du bien.

Il est essentiel, et parfois difficile, d'obtenir l'approbation du plan par une large partie prenante (en particulier la communauté locale).

Une approche de gestion participative

Les peintures rupestres de la Sierra de San Francisco, en Basse-Californie (Mexique), sont situées dans une zone très isolée. Elles illustrent l'introduction d'une approche participative.

S'éloignant des pratiques conventionnelles, le personnel de l'INAH a lancé une approche participative en réunissant les communautés locales et d'autres parties prenantes concernées pour élaborer un plan de gestion, et le mettre en œuvre. Cet exercice a prouvé que la gestion participative peut constituer un moyen durable de gérer des sites, dont ceux situés dans des régions isolées et s'étendant sur de vastes zones comme dans le cas de la Sierra de San Francisco ; cependant, l'existence d'une base solide en matière de protection juridique (et son application), et de soutien institutionnel, est indispensable.



Peintures rupestres de la Sierra de San Francisco (Mexique)

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Une planification réaliste

Les plans n'ont une valeur que si les moyens de leur mise en œuvre existent ou peuvent être obtenus. La planification doit délimiter les actions à conduire, en utilisant une variété de paramètres dont les suivants sont communs à la plupart des actions :

- Définition de la portée (ampleur des mesures),
- Définition de la performance (performance du résultat terminé),
- Définition de la qualité (niveaux spécifiques à atteindre),
- Définition du coût,
- Définition du calendrier pour chaque action.

Lorsque l'on définit les cibles pour les paramètres précités, il est nécessaire de procéder à des évaluations de gestion préventives, de décider de l'importance relative des cinq paramètres, et de déployer ensuite des ressources, d'exécuter la mise en œuvre et le suivi en conséquence. L'intervention de facteurs imprévisibles signifie qu'il est rarement possible d'atteindre les objectifs ciblés pour l'ensemble des cinq paramètres. Ces évaluations préventives sont aussi importantes pour signaler les stratégies et actions à poursuivre si les circonstances devaient changer durant la mise en œuvre (comme des difficultés dans la programmation ou dans l'obtention de ressources) et les compromis qu'il faut faire.

Il faut également définir comment et avec qui les actions seront conduites (dont les procédures, les rôles et responsabilités, la répartition des risques, et autres stratégies de gestion), ainsi que le processus de suivi, d'évaluation et d'ajustement.

Les résultats désirés, et les extrants qui permettront de les atteindre (et auxquels l'action contribue, voir section 4.4 – Résultats), aideront à guider la re-planification lorsque de nouvelles questions émergeront durant la mise en œuvre du plan. Les extrants varieront, depuis des opérations spécifiques (comme des travaux de conservation) jusqu'à de nouvelles fonctions organisationnelles (comme peut-être des réservations en ligne pour les visites d'écoles) ou des services (comme de nouveaux audioguides), et des « produits » (documentation du site, plans, ou intégration aux plans des rétroactions provenant d'initiatives participatives pour encourager les liens avec la communauté locale, etc.).

Trouver l'équilibre lors de la planification

Un processus de planification efficace peut aboutir à un équilibre judicieux entre des actions à long et à court terme. Des plans stratégiques à long terme doivent venir compléter les plans relatifs aux travaux réguliers (plan des travaux annuels, plan de tourisme, plans d'affaires). La gestion doit aussi mettre de côté des ressources au titre de dépenses imprévues, pour anticiper spécifiquement le besoin (temps de personnel et coûts) de révision constante des plans tout au long de leur durée de vie.

Une bonne planification, renforcée par les rétroactions au sein et à l'extérieur du système de gestion (voir section 4.4 – Amélioration des systèmes de gestion), réduira l'ampleur de la planification réactive devant avoir lieu, dans la mesure où de plus en plus de besoins seront anticipés. Cela est désirable si l'on veut optimiser l'utilisation des ressources. En dépit de cela, la capacité à mettre en place une planification réactive est nécessaire pour faire face aux événements imprévisibles.

LES CADRES JURIDIQUES POUR LE PATRIMOINE EN GÉNÉRAL

QUELQUES CONSEILS UTILES

- ▶ La planification (à l'instar du suivi) est trop souvent perçue comme une fin en soi, un « produit fini », plutôt que comme une étape dans un cycle de processus (paragraphe 111 des *Orientations*), qui garantit que les systèmes de gestion produisent des résultats avec efficacité et rentabilité.
- ▶ Le terme « plan » suggère un document définitif et inerte, mais un plan nécessite souvent d'être un document vivant, qui évolue au fur et à mesure que les actions qu'il propose sont mises en œuvre et contrôlées à travers le suivi. Les propositions initiales relatives à une série d'actions peuvent s'avérer des documents de travail utiles à l'heure de négocier des changements et des compromis durant la mise en œuvre, et servir aussi de compte rendu qui retrace les divers événements et décisions prises, formant ainsi la base du suivi à venir. De ce point de vue, un plan n'est pas nécessairement synonyme d'échec s'il est finalisé après seulement que certaines de ses actions ont été mises en œuvre. Le processus peut s'avérer plus important que le document en soi.
- ▶ Lorsque cela est possible et pertinent, les capacités juridiques et institutionnelles extérieures au secteur du patrimoine culturel peuvent être utilisées pour renforcer les processus de planification du patrimoine.
- ▶ De nombreux outils sont disponibles, qui permettent d'améliorer les approches de planification et d'autres processus patrimoniaux (voir Annexes A et B). Les pouvoirs publics et ONG en charge du patrimoine utilisent des plans d'affaires ; ainsi, le National Trust of England, Wales and Northern Ireland a adopté le plan Triple Bottom Line (ou Triple Bilan) pour incorporer des questions relatives au développement durable à la prise de décision en matière de gestion (voir l'étude de cas au Chapitre 2 sur le Parc de Studley Royal avec les ruines de l'abbaye de Fountains, au Royaume-Uni), et les bénéfices des plans de ce type sont actuellement appréciés.
- ▶ Tout processus de planification doit reposer sur des évaluations rigoureuses. Bien qu'elles aient été développées pour être appliquées au patrimoine mondial naturel, certaines des évaluations proposées dans la *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine*⁶⁸ concernant la pré-planification et les étapes de la planification (voir Annexe B) méritent d'être examinées.
- ▶ Au sein de la planification, il peut être judicieux de distinguer le fonctionnement interne du cadre institutionnel, et les opérations extérieures conduites avec les partenaires, les parties prenantes et les groupes d'intérêt. L'analyse des parties prenantes peut être une technique utile dans ce processus. Dans le cas de problèmes organisationnels, elle peut faciliter une résolution rapide et limiter les dommages infligés à des tiers.
- ▶ La planification doit aussi identifier les opportunités permettant d'exploiter les bénéfices mutuels, pour la société et pour le bien.

LES QUESTIONS QUI EST BON DE POSER

- ▶ Les valeurs du bien, y compris sa VUE, font-ils l'objet d'une compréhension suffisante ?
- ▶ D'autres parties, au sein et en dehors du système de gestion, sont-elles impliquées et, si oui, à quelle étape ?
- ▶ Existe-t-il une compréhension adéquate de l'environnement dans lequel la (les) organisation(s) opère(nt) ?
- ▶ La politique de gestion et les plans déjà produits ou devant l'être bénéficient-ils d'un engagement institutionnel ?
- ▶ La planification est-elle définie par les valeurs du site et par les besoins des utilisateurs finaux (visiteurs, futures générations, etc.), des grandes parties prenantes, et du cadre institutionnel même ?

68. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J., et Parrish, J. 2008. *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine. Évaluer l'efficacité de la gestion des sites du patrimoine mondial naturel*. Op. cit. Outil 1 : Identifier les valeurs et les objectifs de la gestion du site p. 20, Outil 2 : Identifier les menaces p. 25, Outil 3 : Relations avec les parties prenantes p. 29, Outil 6 : Évaluation de la conception p. 40.

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

- ▶ L'identification des objectifs fondamentaux des systèmes de gestion est-elle prise en compte dans le processus de planification ?
- ▶ Les points suivants sont-ils pris en compte : identification des projets qui visent à atteindre les objectifs du système de gestion en conduisant des actions spécifiques (ex. travaux de conservation), nouvelles fonctions organisationnelles (ex. réservation en ligne pour les visites d'école), services (ex. nouveaux audioguides), ou « produits » (documentation du site, plans ou intégration aux plans des rétroactions provenant d'initiatives participatives pour encourager les liens avec la communauté locale, etc.).

PLANIFICATION POUR LE PATRIMOINE MONDIAL

Points clés à considérer

Étant donné le caractère unique de chaque bien et cadre du patrimoine mondial, il faut introduire de nouvelles approches de planification, mais seulement après avoir examiné soigneusement les forces et faiblesses de la situation en cours, dont les pratiques traditionnelles, les instruments de planification urbains ou régionaux en place, et les autres dispositifs de contrôle de la planification, officiels ou non officiels.

La VUE est la base de la planification de la gestion des biens du patrimoine culturel (voir section 2.5 et Annexe A). En conséquence, les attributs qui incarnent la VUE et reflètent la corrélation entre la valeur et la prise de décision doivent être clairement identifiés et respectés, à l'instar des frontières, des zones tampons et des larges aires d'influence.

Dans le cas de plans visant à entreprendre (ou à autoriser) des changements importants sur un bien ou de nouvelles constructions à proximité d'un bien, susceptibles d'affecter la VUE du bien, l'État partie doit en informer le Comité du patrimoine mondial au début du processus de planification (paragraphe 172 des *Orientations*). De fait, toute la planification, dans le cadre des biens du patrimoine mondial, doit viser à protéger la VUE. Il est essentiel de procéder à des études d'impact patrimonial pour les interventions proposées.

La planification pour le patrimoine mondial doit également exploiter les bénéfices patrimoniaux pour la société en intégrant la question du développement durable au processus (voir section 2.3). Cela dépend de la connaissance approfondie et partagée du bien par tous les acteurs concernés. De fait, les *Orientations* insistent sur le point qu'« une gestion efficace doit comprendre un cycle planifié de mesures quotidiennes et à long terme pour protéger, conserver et mettre en valeur le bien proposé pour inscription ». Une approche intégrée en matière de planification et de gestion sera essentielle pour guider l'évolution des biens à travers le temps, et s'assurer que tous les aspects de leur valeur universelle exceptionnelle soient maintenus. Cette approche s'applique au-delà du bien en tant que tel, et inclut toute zone tampon, ainsi que le cadre physique au sens large.

Les dispositifs de planification pour les biens du patrimoine mondial doivent être suffisamment flexibles pour :

- adopter des changements afin de remplir les conditions spécifiques exigées par la gestion d'un bien du patrimoine culturel ;
- permettre que les plans soient révisés en cas d'urgence, en fonction des résultats d'une décision sur l'état de conservation, ou dans le cas d'une inscription sur la Liste du patrimoine en péril, tous visant à maintenir la VUE (voir Chapitre 3) ;
- anticiper les nouveaux défis qui pourraient émerger à la suite d'une inscription sur la Liste du patrimoine mondial, en vérifiant par exemple que les installations destinées aux visiteurs correspondent aux nouveaux niveaux et types de visiteurs.

C'est pour cette raison que la « planification de la gestion », dans le contexte du patrimoine mondial, est devenue un outil important pour modifier un système de gestion, si nécessaire dans sa totalité, afin de répondre aux nouveaux besoins, et pour obtenir un soutien secondaire si nécessaire. Le « plan de gestion » qui en résulte correspond de près aux besoins évoqués dans le dossier d'inscription au patrimoine mondial (voir Chapitre 3), et illustre comment la VUE d'un bien va être garantie dans un processus qui dépend de la participation de toutes les parties prenantes. La planification de la gestion est abordée à l'Annexe A du présent manuel.

Les nouveaux outils de planification

Le Caire historique, bien du patrimoine mondial, a été inscrit sur la Liste en 1979, et a reçu, au cours des dernières années, de nouvelles formes de soutien de la part des ONG et d'autres partenaires non gouvernementaux qui travaillent en relation étroite avec les pouvoirs publics en vue d'améliorer les approches de gestion.

L'une de ces initiatives s'intitule le Projet de réhabilitation urbaine du Caire historique (URHC), qui « travaille avec les autorités locales depuis 2010 dans le but de préparer les outils de planification et de gestion nécessaires à la conservation des valeurs

du patrimoine précité, en plus de la revitalisation socio-économique et de l'amélioration environnementale du site du patrimoine mondial dans son ensemble [...]. Le projet de réhabilitation urbaine du Caire historique aspire à garantir que ce site du patrimoine mondial soit reconnu et protégé, d'une manière dynamique, à travers un système de gestion efficace, exhaustif et durable, renforcé par une coordination efficace parmi les différentes institutions impliquées ».

<http://whc.unesco.org/fr/historic-cairo-project/> (en anglais uniquement)



Le Caire historique (Égypte)

© UNESCO/ Dauge

Processus n°2 : LA MISE EN ŒUVRE

Aperçu

Les approches de mise en œuvre varient considérablement, dans la mesure où elles se voient fortement influencées par les cadres juridiques et institutionnels, et par les pratiques locales concernant la manipulation et le déploiement des ressources. Comme avec le processus de planification, de nombreux systèmes de gestion du patrimoine évoluent en adoptant de nouvelles approches de mise en œuvre. Cela signifie qu'une partie des « points communs » identifiés ci-après seront moins applicables aux biens de certains États parties, mais pourront s'avérer pertinents dans le futur.

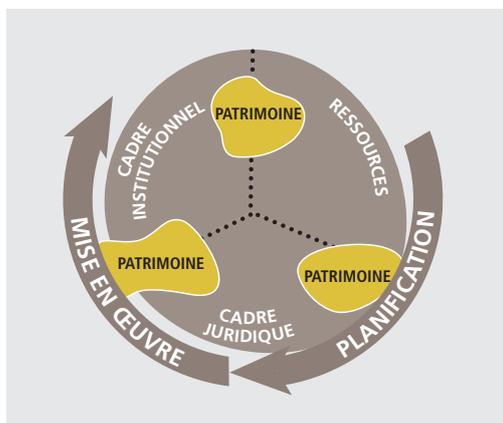


Figure 13. Le deuxième des trois principaux processus d'un système de gestion : la mise en œuvre.

LA MISE EN ŒUVRE EN GÉNÉRAL

Points clés à considérer

C'est généralement le personnel des institutions publiques qui met en œuvre les activités planifiées, en particulier pour les sites de détention publique. Pour les biens urbains ou les paysages culturels, les propriétaires privés et les organisations non gouvernementales peuvent jouer un rôle important. Dans de nombreux pays, des spécialistes externes, des consultants et des ONG engagés par les institutions d'État en charge du patrimoine, ou par les propriétaires privés, se voient de plus en plus impliqués.

Les approches de mise en œuvre varient d'un cadre institutionnel à l'autre, concernant la manière dont les actions sont mises en œuvre, et les tâches jugées nécessaires durant les étapes préparatoires et une fois les actions accomplies.

Leurs différences majeures concernent le travail avec les autres, que ce soit en termes de partenariats, ou pour obtenir des services externes, du matériel ou des travaux, c.-à-d. en termes de sous-traitance.

Ce qu'implique la mise en œuvre

La phase de mise en œuvre du cycle de gestion demandera une coordination importante des tâches et priorités. Elle se caractérise par deux opérations parallèles :

- (i) Conduire les actions qui ont été planifiées, et
- (ii) Vérifier constamment la conformité avec les objectifs d'origine.

Ces deux actions doivent parfois être complétées par deux autres :

- (iii) Modifier les approches et les activités, si nécessaire, et
- (iv) Identifier et remédier à tout oubli.

On peut classer les actions de mise en œuvre en deux grandes catégories :

Les actions de routine ordinaires

Elles peuvent inclure des programmes d'entretien du site, le paiement des salariés ou des consultants externes, la coordination de la mise en œuvre, la mise en valeur du site, et des obligations de promotion au sens large.

Les actions uniques spécifiques

Elles peuvent inclure des travaux de conservation en profondeur, ou l'amélioration d'une seule zone, la construction d'un centre d'accueil des visiteurs, des projets de recherche, l'amélioration d'installations dans la zone tampon, et de nouvelles approches relatives aux activités promotionnelles et à l'élargissement des publics. Elles peuvent également impliquer de gérer de nouvelles opportunités ou pressions extérieures qui émergent durant l'exécution de l'action, comme empêcher d'autres parties de conduire des actions néfastes, et en gérer l'impact sur d'autres activités.

Points clés à considérer pour la mise en œuvre

La phase de mise en œuvre demande de se montrer particulièrement réactif pour répondre aux nouvelles pressions et opportunités. L'exécution des activités programmées, ainsi que l'intégration constante d'actions correctives, favorise une spirale ascendante d'améliorations continues des processus patrimoniaux.

Les erreurs commises durant la phase de mise en œuvre sont bien plus difficiles à rectifier que celles réalisées durant la planification ou le suivi, dans la mesure où le bien culturel, le système de gestion ou des relations plus vastes se voient modifiées. Tout doit être en place avant que l'action ne commence. Les points suivants sont à prendre en compte :

Une large participation

Une mise en œuvre efficace, à l'instar de la planification, dépend de la supervision réalisée par une équipe interdisciplinaire, qui inclut des spécialistes de toutes les disciplines relatives aux problèmes à traiter, qui peuvent apporter des réponses adéquates aux nouveaux besoins durant la mise en œuvre. Elle dépend également d'autres domaines de connaissances, comme la gestion du risque, la communication et la sous-traitance. Une mise en œuvre efficace dépend de la coordination de la contribution de chacune des parties prenantes concernées, ce qui demande des compétences particulières.

Enregistrement et rapport

Les dispositifs de collecte de données doivent être en place dans le cadre des processus de mise en œuvre, afin de fournir le matériel de base pour les processus de suivi (voir cette section, Processus n°3 – Le suivi). Typiquement, il sera fait usage d'un genre de calendrier pour enregistrer les activités complétées. Ces calendriers peuvent être associés à des outils d'audit pour évaluer les progrès réalisés (voir aussi l'Annexe A) et faciliter une re-planification efficace et la mise en œuvre d'actions correctives.

Des stratégies de communication, dont les plans et programmes, doivent être décidées et adoptées. Elles doivent tenir compte des différentes demandes en matière de partage d'informations, en interne et en externe, et doivent être régulièrement actualisées afin de répondre à des besoins en évolution.

Une variété d'outils de « contrôle » de gestion et de « communication », certains empruntés à d'autres secteurs, peuvent améliorer l'efficacité de la phase de mise en œuvre.

Équilibrer la gestion et le compte rendu des actions ordinaires du système de gestion avec les initiatives uniques réclamera une attention particulière, dans la mesure où les deux types d'actions peuvent nécessiter des approches de mise en œuvre très différentes.

Répartir les responsabilités

L'obtention des résultats désirés à travers la phase de mise en œuvre repose sur une bonne définition, mise en œuvre, et maintien des procédures, des rôles, des responsabilités et des mécanismes de prise de décision, ainsi que sur la flexibilité permettant de les modifier en fonction de l'évolution des exigences, au cours des étapes de mise en œuvre.

En vue de garantir l'imputabilité mais aussi la transparence, il est particulièrement important de répartir clairement les responsabilités personnelles entre tous les individus concernés. À cela doivent s'ajouter des réflexions indépendantes et objectives au niveau hiérarchique supérieur, un processus qui doit être activement encouragé durant la phase de mise en œuvre. Le développement et le maintien des connaissances, des compétences et des capacités au niveau individuel, au sein du réseau institutionnel et au sein des réseaux au cœur de l'approche participative (voir partie sur le renforcement des compétences à la section 3.8), sont parfois négligés, mais sont aussi importants durant la phase de mise en œuvre que durant celle de planification.

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

LES PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE POUR LE PATRIMOINE EN GÉNÉRAL

QUELQUES CONSEILS UTILES

- ▶ Les principaux paramètres mentionnés dans la section précédente consacrée à la planification, qui mesurent si chacune des actions du programme de travail planifié (voir section 4.4 sur les résultats) est en bonne voie – portée, performance, coût, qualité, et calendrier –, doivent maintenant être exprimés sous la forme de chiffres concrets et de spécifications techniques précises qui sont constamment révisés et actualisés afin de renforcer le processus de mise en œuvre.
- ▶ Il est important d'identifier parmi les paramètres précités (et peut-être d'autres paramètres) ceux qui peuvent être modifiés (et dans quel ordre) si les circonstances viennent à changer (par ex. dans le cas de difficultés en termes de programme ou de ressources) pour une action spécifique, et de comprendre à quel niveau faire les compromis. C'est souvent la politique (par ex. des normes de qualité rigides) ou les limites (par ex. une date limite inflexible) au sein du cadre institutionnel qui dicteront la conduite à suivre. Il est important d'obtenir un consensus sur toute re-planification de la sorte durant la phase de mise en œuvre.
- ▶ Au cours de cette phase, il est plus difficile de vérifier si les objectifs globaux (voir section 4.4 sur les résultats), auxquels des actions spécifiques contribuent, sont en cours de réalisation ; cela est toutefois important pour renseigner toute re-planification éventuelle.
- ▶ Il s'agit de faire attention aux négligences courantes durant la phase de planification qui ont des répercussions négatives durant la mise en œuvre :
 - des ressources inadaptées (en particulier humaines et intellectuelles),
 - tenir pour acquis que l'équipement et les installations sont entretenus comme il se doit, et accessibles,
 - des vérifications insuffisantes de l'infrastructure (par ex. les routes, l'accès, les services fournis, les bureaux, les tours ignifuges),
 - l'incapacité à supporter la pression supplémentaire exercée par une nouvelle activité (par ex. les travaux de conservation du site, l'interruption de l'approvisionnement en eau d'une communauté, un conflit entre des parties prenantes) qui peut résulter de la mise en œuvre d'une action.
- ▶ Les approches en matière de sous-traitance (le processus qui consiste à définir et établir des contrats pour des services et travaux à l'extérieur du système de gestion) varient considérablement même au sein de la Communauté européenne, où un cadre juridique commun unit les États membres. Certains pays disposent d'approches consolidées et précises concernant la répartition des actions et risques y relatifs au niveau de la pratique du patrimoine culturel, alors que d'autres commencent tout juste, depuis quelques années, à se pencher sur la question. C'est là un domaine de connaissances particulièrement important pour les biens dont la gestion requiert la sous-traitance d'expertise, de services, ou de travaux (qu'il s'agisse des pouvoirs publics ou de propriétaires privés).
- ▶ Certains gestionnaires de biens confieront à d'autres (propriétaires privés, ou organisations multiples qui constituent le cadre institutionnel) la plupart des actions se rapportant au bien concerné. Leur activité principale ne consistera pas à produire des résultats avec des équipes internes ou à externaliser les activités, mais à négocier. Le défi est de persuader les autres de faire les choses, de bien les faire, et d'une manière coordonnée, c.-à-d. la responsabilité mais sans pouvoir, une caractéristique de nombreux systèmes de gestion principaux.

LES QUESTIONS QU'IL EST BON DE POSER

- ▶ La totalité ou une partie des tactiques suivantes sont-elles mises en pratique dans le cadre du processus de mise en œuvre ?
- ▶ D'autres parties au sein et en dehors du système de gestion sont-elles impliquées et, si oui, à quelle étape ?
- ▶ Observe-t-on des modifications périodiques au niveau de l'allocation et du déploiement des ressources humaines et financières, de l'équipement et des installations, etc., durant la mise en œuvre ?
- ▶ Des mesures sont-elles adoptées et maintenues pour évaluer, se préparer, et répondre à des types d'événements perturbateurs découlant de menaces externes ou de négligences au niveau du système de gestion, soit diverses formes de gestion du risque ?
- ▶ Des dispositifs sont-ils en place pour garantir que les informations et les documents produits durant la phase de mise en œuvre continuent à être actuels, pertinents et fiables, et sont utilisés pour renseigner les futures actions ?
- ▶ Existe-t-il des dispositifs qui garantissent que toutes les ressources nécessaires sont en place, ou qu'elles afflueront avec fluidité une fois que les opérations auront démarré ?
- ▶ Des dispositifs sont-ils en place, qui garantissent que toutes les autorisations et approbations nécessaires ont été obtenues et que toutes les parties prenantes concernées sont informées ?
- ▶ La responsabilité des actions a-t-elle été assignée aux individus, fournisseurs et prestataires, avec le pouvoir suffisant pour mettre en œuvre les actions ?
- ▶ Si des conflits venaient à apparaître entre le bien culturel et les parties prenantes, des dispositifs sont-ils en place pour aider à trouver des solutions ?

MISE EN ŒUVRE DANS LE CONTEXTE DU PATRIMOINE CULTUREL

Points clés à considérer

Les approches relatives à la mise en œuvre des activités dans le contexte du patrimoine culturel doivent viser à conserver et gérer le (les) bien(s) d'une manière qui contienne les pressions extérieures mais qui saisisse aussi les opportunités de garantir que la VUE est maintenue et que la société tire profit de ce patrimoine. Ces questions auront déjà été examinées durant la phase de planification (et élaborées dans le plan de gestion éventuellement utilisé, voir Annexe A), mais des circonstances peuvent se déclarer durant la mise en œuvre qui demandent que les plans (dont la stratégie de mise en œuvre) soient révisés. Cette nécessité peut se produire dans les scénarios suivants (voir section précédente et Annexe A) :

- une urgence créée par des catastrophes naturelles ou provoquées par l'homme, qui peut constituer une menace potentielle pour la VUE,
- une requête du Comité du patrimoine mondial, basée sur des rapports sur l'état de conservation, en vue d'éviter des menaces potentielles pour le patrimoine,
- l'inscription d'un bien sur la Liste du patrimoine mondial en péril,
- des changements au niveau de la gestion, que le processus de rapport périodique révèle urgents,
- des changements au niveau de la gestion, qui émergent de la modification des conditions imposées par le patrimoine mondial.

Concernant ce dernier point, la conformité des actions qui sont mises en œuvre sur un bien doit être constamment vérifiée auprès des dernières exigences imposées par le système du patrimoine mondial.

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Processus n°3 : LE SUIVI

Aperçu

Le suivi⁶⁹ implique la collecte et l'analyse de données pour des objectifs spécifiques, et leur évaluation afin de :

- vérifier si le système de gestion fonctionne efficacement (ce qui requiert le suivi des processus patrimoniaux et d'autres aspects du système de gestion),
- vérifier si le système de gestion produit les bons résultats (extrants et aboutissements) ce qui requiert, entre autres choses, le suivi du bien lui-même,
- établir les mesures correctives ou les nouvelles initiatives à adopter si des négligences ou des opportunités venaient à être identifiées.

Le suivi apporte la preuve par laquelle les gestionnaires peuvent justifier leur politique de conservation, les besoins et les décisions. Le suivi ne doit pas se résumer à la collecte de données brutes, mais est un processus qui implique d'analyser les données afin de faire la lumière sur, par exemple, l'état du site, ou l'efficacité du système de gestion.

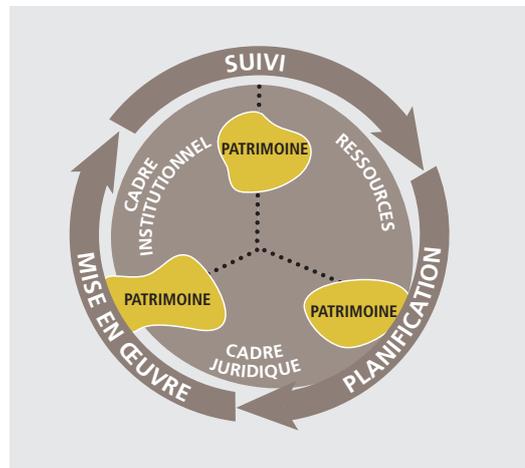


Figure 14. Le troisième des trois principaux processus d'un système de gestion : le suivi.

LE SUIVI EN GÉNÉRAL

Les approches et défis varient considérablement

Le suivi du patrimoine englobe des thèmes nombreux et divers relatifs à l'évaluation d'un système de gestion, mais ils se divisent en deux grands domaines :

- L'efficacité générale du système de gestion* : par exemple, si les objectifs administratifs sont atteints, si les processus fonctionnent bien, si les actions qui ont été mises en œuvre ont respecté les coûts, la qualité et les délais ciblés, si toutes les disciplines contribuent comme il se doit à la prise de décision, et si les résultats et autres intrants reviennent au système et renseignent la future pratique.
- Les résultats du système de gestion* : par exemple, l'état du site, si les valeurs patrimoniales sont protégées, s'il existe des changements au niveau de l'authenticité et de l'intégrité, les conditions environnementales, le taux de détérioration physique du patrimoine, et le degré d'engagement social.

Les processus de suivi observent essentiellement les tendances. Ils vont des procédures élaborées utilisant la technologie et le soutien interdisciplinaire, à des contrôles plus simples, réguliers, et visuels, effectués par le personnel du bien ou par un membre de la communauté locale.

69. Stovel, H. (éd.). 2004. *Monitoring World Heritage*. Paris, UNESCO Centre du patrimoine mondial. (Cahiers du patrimoine mondial n°10.)

Ce qu'implique le suivi

Le suivi consiste à mesurer si le système de gestion fonctionne, si l'état du patrimoine culturel s'améliore ou s'aggrave, et si les bénéfices du patrimoine sont exploités au profit de la société. Bien qu'elles soient liées, il existe deux formes de suivi : l'une mesure le processus, et l'autre les extrants et les aboutissements. Il est important que tous les partis concernés les distinguent clairement et les comprennent.

Les deux formes de suivi offrent les moyens d'un changement positif, comme :

- une meilleure allocation des ressources ;
- améliorer la documentation et les rapports, pour éviter qu'ils ne représentent des activités lourdes qui demandent du temps et des ressources, et faciliter la conformité aux processus de rapports ;
- permettre à la gestion d'évoluer, pour promouvoir une attitude proactive plutôt que réactive envers la conservation et la gestion du patrimoine ;
- obtenir un nouveau soutien auprès des donateurs potentiels, en affichant une approche cohérente et crédible⁷⁰.

Le suivi examine les changements sur une période de temps donnée, sur la base d'indicateurs spécifiques. Dans le cas du patrimoine, les indicateurs réunis doivent montrer à quel point le bien a préservé les valeurs patrimoniales identifiées comme importantes. Dans le cas des biens du patrimoine mondial, ces dernières sont traitées par le plan de gestion, et la section 6 du format de proposition d'inscription. Il est intéressant d'évoquer ici l'Annexe 1 du Manuel de référence 2012 *Gérer le patrimoine mondial naturel* (pages 90-91), dans la mesure où il rassemble une série d'indicateurs, avec des notes sur de possibles mesures d'évaluation, dérivant directement du questionnaire du Rapport périodique, et avec l'objectif de répondre à la question 4.8.2 de la Section II dudit questionnaire : « Utilise-t-on des indicateurs clefs de mesure de l'état de conservation pour suivre la façon dont la valeur universelle exceptionnelle du bien est maintenue ? »

Pour procéder au « suivi », les données mesurées et collectées durant la mise en œuvre doivent être analysées pour devenir des informations (et non plus de simples données), permettant de comparer les résultats réels aux résultats escomptés (cibles ou objectifs du processus de planification). Ces informations, combinées à l'analyse d'actions similaires passées, permettront de lire les tendances. De fait, le terme de « suivi » est souvent employé, dans le secteur du patrimoine, pour faire référence à la fois à la collecte de données et à son analyse pour vérifier la qualité ou le contenu de situations ou actions spécifiques (voir section 4.4, Résultat n°3 : Améliorations du système de gestion, pour l'identification des champs devant faire l'objet de révisions ou d'ajustements).

Points clés à considérer pour le suivi

Les cadres et méthodologies de suivi et d'évaluation doivent respecter la diversité des approches de conservation et de gestion des divers contextes régionaux et culturels. Toutefois, les points suivants à considérer seront communs à de nombreux systèmes de gestion :

Définir le but

Les initiatives de suivi ne sont utiles que s'il existe la capacité d'agir en fonction des informations qu'elles livrent, si elles sont mises en place pour une raison précise, et si elles réutilisent les informations, de manière cyclique, pour :

- les autres processus de gestion (et de fait pour le suivi lui-même) en vue de les améliorer,
- le système de gestion dans son ensemble, pour motiver les modifications nécessaires aux cadres juridique et institutionnel, et pour améliorer l'utilisation des ressources.

70. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J., et Parrish, J. 2008. *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine. Évaluer l'efficacité de la gestion des sites du patrimoine mondial naturel*. Op. cit., pp. 88-89.

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

De cette manière, le suivi peut aider à augmenter la performance générale du système de gestion et sa capacité à obtenir les résultats les plus adéquats. Ainsi, il est essentiel de définir à qui et à quoi chaque processus de suivi s'adresse ; les campagnes peuvent être motivées par des besoins différents. On peut citer les exemples suivants :

- évaluer les réussites et les échecs des actions et des politiques passées et actuelles,
- renseigner les futures planification et mise en œuvre,
- attirer des ressources supplémentaires,
- obtenir le consensus de la communauté locale pour mettre en place des changements sur le site du patrimoine concerné,
- accroître le soutien politique envers le patrimoine,
- offrir davantage de possibilités aux visiteurs.

Toutefois, le suivi systématique des statistiques qui ne sont pas directement liées aux programmes de travail planifiés (extrants) ou aux objectifs de la gestion en général (accomplissements) peut parfois offrir des informations utiles pour établir les futures tendances en tant qu'objectifs pour le changement à apporter au bien. Par exemple, le nombre de visiteurs n'est habituellement pas considéré comme un extrant (à moins qu'un nombre précis de visiteurs ne soit souhaité) ni comme le produit d'une action de gestion directe, mais le suivi du changement dans le nombre de visiteurs donnera une indication des attentes que l'on peut avoir de la gestion. De la même manière, le fait d'établir la distance parcourue par les visiteurs peut aider à évaluer les coûts et bénéfices pour la communauté engendrés par le bien. Le développement d'un certain suivi systématique des tendances peut ainsi faire partie de l'établissement d'un système de gestion de l'information efficace d'un bien. Cela doit rentrer le plus possible dans le cadre des conditions imposées par le rapport périodique.

Des données objectives et fiables

Lorsque cela est possible, le suivi doit être exécuté à l'aide d'une méthodologie systématique pour réduire autant que possible la subjectivité, et par des personnes détenant la bonne expertise disciplinaire. Les approches relatives à la collecte et à la mesure des données dépendront du type de processus à observer, mais doivent permettre la comparaison et pouvoir se répéter dans le temps. Les données peuvent prendre la forme de photos, de vidéos, de croquis avec des mesures, d'entretiens, de rapports écrits, etc. Les observations doivent être comparées avec l'état de conservation spécifique défini au préalable (c.-à-d. un point de repère). Le dossier original de proposition d'inscription au patrimoine mondial, et l'évaluation de l'organisation consultative offriront des informations utiles sur l'état de conservation par le passé⁷¹.

Cela peut être bénéfique pour structurer le processus de suivi sous la forme d'un « plan de suivi » directement lié au soutien des valeurs et, dans le cas du patrimoine mondial, lié plus précisément à la VUE. Le développement de ce plan peut aider à obtenir le consensus sur les indicateurs à utiliser pour collecter et analyser les données requises afin de satisfaire aux besoins d'information (section 6 du format de proposition d'inscription, Annexe 5 des *Orientations*). Les indicateurs font partie intégrante du suivi. Ils doivent être développés pour établir si les résultats souhaités (par ex. la protection des valeurs du bien culturel) ont été atteints avec efficacité et rentabilité en mesurant les résultats (voir section 4.4) qui ont été produits. Les indicateurs peuvent aussi être utilisés pour observer les tendances existantes, ou en identifier de nouvelles.

Des processus continus

La continuité des pratiques de suivi peut être toute aussi importante que la qualité des approches de suivi, dans la mesure où les données peuvent contribuer à capter efficacement les tendances lorsqu'elles sont collectées et évaluées systématiquement sur une longue

71. Boccardi, G. 2004. « Améliorer le suivi pour la conservation du patrimoine mondial », in: Stovel, H. (éd.). 2004. *Monitoring World Heritage*. Paris, UNESCO, Centre du patrimoine mondial. (Cahiers du patrimoine mondial n°10.), p. 39.

période. En conséquence, les programmes de suivi doivent, dans l'idéal, être financés par des sources de financement régulier et ne pas dépendre de financements extraordinaires.

Un suivi à long terme qui améliore la gestion à long terme

Le mur d'Hadrien, premier élément des Frontières de l'Empire romain, site du patrimoine mondial, traverse le nord de l'Angleterre d'est en ouest sur plus de 100 km. Il a longtemps constitué une longue promenade de prédilection mais, jusqu'en 2003, aucun sentier officiel ne le longeait sur la totalité de sa longueur. Des propositions relatives à la création d'un sentier ont été soumises officiellement en 1986, et sa création au titre de sentier national a été approuvée par le Gouvernement du Royaume-Uni en 1994. Sur la plupart de sa longueur, le sentier suit ou s'approche de l'archéologie du mur, et les archéologues se sont inquiétés du risque d'érosion des gisements romains, tandis que les fermiers se sont préoccupés de l'impact des randonneurs sur leur moyen de subsistance. Dès le départ, l'intention était de maintenir autant que possible le sentier sur l'herbe, et de minimiser les tronçons devant être recouverts d'un revêtement solide. Ainsi, il était clair, dès le début du processus de son élaboration par l'ancienne Commission des campagnes, que le suivi de son impact serait la clé de son succès et de son utilisation durable.



© Judith Herrmann

Le sentier national du mur d'Hadrien à Cawfields (Royaume-Uni)

Une fois le tracé convenu, le bureau d'English Heritage pour le mur d'Hadrien a commencé à conduire un suivi à l'aide de photographies repères prises deux fois par an le long de la ligne du sentier national. Ce procédé a fourni une excellente archive visuelle du changement de l'état du sentier. À peu près au même moment, le Responsable du sentier national de la Commission des campagnes a commencé à relever le nombre de randonneurs au sein du paysage, en utilisant des compteurs automatiques placés sur les portes et échaliers. Ainsi, lors de l'ouverture officielle du sentier en 2003, des archives de l'utilisation de sa ligne et de son état depuis plusieurs années existaient déjà, fournissant une base pour l'évaluation future de l'état du sentier. Depuis, la photographie de points de repère et le relevé du nombre de randonneurs se poursuivent. En outre, le Responsable du sentier, désormais basé au Hadrian's Wall Heritage Trust, qui coordonne à présent cette partie du bien du patrimoine mondial, a également réuni des données sur les températures, les précipitations et l'humidité du sol. Le sentier est inspecté chaque année, et son état enregistré. La corrélation de ces enregistrements permet de comprendre clairement les différents processus qui affectent l'état du sentier.

Ces enregistrements sont utilisés comme base pour une gestion proactive du sentier, afin d'en prévenir l'érosion. Cela inclut l'emploi de personnes chargées d'effectuer l'entretien de base, si possible avant que les dégâts aient lieu, la programmation de projets pour des travaux plus importants, et la sensibilisation intensive des randonneurs quant à la nécessité de traiter le sentier de manière sensible et non de l'emprunter lorsque les conditions sont mauvaises. Près de 11 000 personnes suivent le mur chaque année de bout en bout, et la partie la plus populaire du sentier peut recevoir plus de 100 000 visiteurs. En dépit d'une succession d'années anormalement pluvieuses depuis l'ouverture du sentier en 2003, et d'occasions où une érosion de la piste est apparue, ce système réussit à maintenir le sentier dans un bon état général, et à protéger l'archéologie enfouie tout en offrant à ses utilisateurs une expérience satisfaisante et agréable, qui soutient également l'économie locale.

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

L'engagement institutionnel, et un vaste soutien, sont nécessaires aux systèmes de suivi durables. On peut les augmenter à travers le renforcement des capacités à tous les niveaux (individus, institutions, et communautés et réseaux), et élargir la participation au suivi de toutes les parties prenantes et communautés comme il se doit, en démontrant aussi les effets pratiques du suivi. La planification et la mise en œuvre des stratégies de suivi et d'évaluation doivent impliquer les groupes d'intérêt plus larges, qui bénéficieront de l'amélioration des résultats du système de gestion.

Le suivi est un domaine en expansion, et de nouvelles approches sont en train d'émerger. Il faut faire attention de ne pas laisser les nouvelles tendances balayer les pratiques locales endogènes : ces dernières sont souvent mieux ajustées aux ressources disponibles, et donc mieux à même de garantir la continuité, ainsi qu'une meilleure utilisation des données réunies pour apporter des améliorations⁷².

LES PROCESSUS DE SUIVI POUR LE PATRIMOINE EN GÉNÉRAL

QUELQUES CONSEILS UTILES

- ▶ Le suivi est souvent un dispositif de contrôle de routine qui garantit la performance et l'atteinte de certains niveaux. Dans ce cas, la gestion de l'information doit être utile et motivée par les requêtes des utilisateurs. Tout système doit insister sur l'accès aux données et sur leur utilisation optimale, afin de constituer un outil de planification et de mise en œuvre quotidien et convivial.
- ▶ En vue de contrôler l'efficacité de la gestion en général, les neuf composantes proposées dans ce chapitre, lorsqu'elles sont confrontées aux principaux objectifs du système de gestion, offrent un cadre de référence utile pour établir des indicateurs (voir section 4.5). Cela garantit que les indicateurs identifiés prennent en compte les facteurs interdépendants et la nature complexe des systèmes de gestion pour le patrimoine culturel, et évitent de devenir une simple liste de vérification.
- ▶ Comme pour les processus de gestion, les activités de suivi elles-mêmes doivent être régulièrement examinées, pour garantir que les objets du suivi sont les bons, que le suivi est conduit avec efficacité, et qu'il n'y a pas de redondance dans la production d'informations. Il faut utiliser, autant que possible, les données déjà collectées.
- ▶ Une question clé, lorsque l'on spécifie les indicateurs et les sources de vérification, est la suivante : « Qui va utiliser ces informations ? » Si le suivi est mis en œuvre sans ordre du jour précis, il peut devenir davantage un fardeau qu'un bénéfice pour le système de gestion (ex. créer des données qui nécessitent une gestion mais ne disposent d'aucun utilisateur).
- ▶ Qui doit conduire le suivi ? Peut-être qu'il doit être entrepris avec impartialité, par des spécialistes externes (neutres), ou en s'assurant d'une vaste participation à travers une approche participative.
- ▶ Au-delà de l'apport d'informations pour des objectifs spécifiques identifiés, les programmes de suivi peuvent fournir des données pour un travail de recherche approfondi consacré aux besoins en termes de gestion, et à l'identification des opportunités.
- ▶ L'outil adopté par le National Trust of England, Wales and Northern Ireland, connu sous le nom d'Outil Triple Bilan, vise à apporter des solutions qui optimisent les bénéfices dans trois domaines : social, environnemental et financier. Il est utilisé autant pour les opérations de suivi continues que pour informer la future planification (voir Chapitre 2).

72. Boccardi, G. 2004. *Ibid.*

LE SUIVI POUR LE PATRIMOINE MONDIAL

Points clés à considérer

Le suivi se trouve au cœur du système du patrimoine mondial. Dès le processus de proposition d'inscription, il est demandé aux États parties d'aborder la question du suivi (paragraphe 132.6 des *Orientations*). Les dispositifs de suivi, dans le cadre des procédures du patrimoine mondial, incluent :

- l'identification d'indicateurs de suivi dans le format de proposition d'inscription (section 6 du format),
- le suivi réactif et le processus de l'état de conservation,
- le rapport périodique (Chapitre V des *Orientations*).

En outre, un plan de suivi général traitera l'efficacité du système de gestion et reconnaîtra et intégrera une série de conditions de suivi spécifiques visant à protéger la VUE, dont l'authenticité et l'intégrité.

Les indicateurs

L'objectif ultime du suivi d'un bien du patrimoine mondial est de vérifier que la VUE soit efficacement protégée. Par conséquent, les indicateurs, qui doivent déjà être identifiés lors de la phase de planification, doivent se rapporter aux attributs participant de la VUE, de l'authenticité et de l'intégrité (voir Chapitre 3).

Il faut également inclure des indicateurs pour mesurer et évaluer l'état de conservation du bien, les facteurs qui l'affectent, les mesures de conservation concernant le bien, la périodicité de leurs examens, et l'identité des autorités responsables (paragraphe 132.6 des *Orientations*).

Les indicateurs qui aident à anticiper les menaces potentielles pour un bien du patrimoine culturel mondial et son système de gestion doivent également être envisagés.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Les points suivants à considérer, d'une manière générale, lors de la sélection des indicateurs, sont particulièrement pertinents à l'heure d'assurer le suivi de l'état d'un bien, de ses environs, et de la relation avec les parties prenantes, et pour identifier les changements éventuels. Dans l'idéal, les indicateurs doivent :

- être limités en nombre ;
- être sensibles au changement, et donc en mesure de montrer si les actions de gestion ont un effet ;
- avoir un rapport clair et mesurable à la tendance faisant l'objet du suivi (par ex. si l'on mesure la stabilité climatique d'un environnement sur un site du patrimoine, les indicateurs doivent inclure la présence ou l'absence de détérioration active de la structure, ainsi que les tendances climatiques ; si la stabilité économique de la communauté locale présente un intérêt, les indicateurs doivent contrôler, par ex., le taux d'emploi et le niveau moyen des salaires) ;
- refléter les changements à long terme plutôt que des variations à court terme ou locales (par ex. si l'on surveille une forme de détérioration particulière, le choix doit porter sur des indicateurs susceptibles de montrer des changements à long terme plutôt que des changements saisonniers) ; dans le même temps, éviter les tendances de transformation qui ont un cycle si long (comme les changements de mentalité d'une génération à l'autre) qu'il est improbable qu'elles génèrent des informations utiles au système de gestion dans des délais réalistes ;
- traiter des domaines divers soumis au changement et à des pressions connues qui peuvent avoir des implications directes pour la gestion du bien, comme des tendances sociales, culturelles, économiques, environnementales et politiques ;

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

- détecter les nouvelles pressions ; par exemple, la preuve de l'impact à plus long terme du changement climatique peut ne pas être encore perceptible, mais le suivi peut permettre de l'identifier dès qu'il sera visible ;
- demander des procédures de suivi qui sont aussi simples et économiques que possible, à la fois en termes d'approches relatives à la collecte, l'analyse, l'interprétation et la gestion des informations, et en termes de facilité d'accès quant à la collecte des données et, dans la mesure du possible, en utilisant des données déjà collectées. Si le processus demande un équipement élaboré, un logiciel sur mesure, une expertise ou des autorisations spéciales, il est davantage susceptible d'être suspendu lorsque les ressources se font rares ou que les connaissances se perdent en raison de changements au niveau du personnel.
- être associés à des seuils clairement définis qui, lorsqu'ils sont atteints, déclenchent une action au sein du système de gestion ; par exemple, si le nombre de visiteurs d'une zone particulière atteint une certaine intensité, l'ouverture alternée est automatiquement introduite afin de réduire l'usure des attributs exposés ;
- être identifiés et contrôlés de façon participative, en particulier lorsque le processus peut améliorer la performance du système de gestion et ses résultats d'une manière qui bénéficie aux groupes d'intérêt concernés.

Dans la section 4.4, les indicateurs visant le suivi et l'évaluation des processus, extrants et aboutissements de la gestion sont examinés plus en détail, afin de mieux comprendre l'efficacité et la rentabilité de l'ensemble du système de gestion.

Les points clés suivants doivent être soulevés lors de l'élaboration d'un plan de suivi :

- définir les objectifs pour clarifier l'objet du suivi ;
- relier les objectifs aux indicateurs devant être contrôlés et, lorsque cela est possible, identifier les seuils pour chaque indicateur ;
- rassembler le matériel approprié (publications, rapports sur de précédentes activités incluant le suivi) ;
- identifier les méthodes de collecte des données existantes (ex. consultation des archives) et des données provenant de nouvelles sources (ex. échantillonnage, entretiens, observation), et définir la fréquence de la collecte des données ;
- normaliser et simplifier les procédures pour limiter le poids en termes de ressources, et optimiser les procédures de sécurité dans les trois domaines suivants :
 - la collecte de données
 - l'analyse de données
 - la gestion de données qui doit inclure les résultats passés, les tendances actuelles et les prévisions futures, et enregistrer les changements concernant l'approche du suivi au fil du temps ;
- pour comprendre les tendances qui émergent du suivi, et la réponse de gestion adéquate dans des délais appropriés, identifier la fréquence et la durée de l'événement (suivi unique ou rare ; intermittent ou sporadique ; fréquent ou constant/répété), la zone affectée, et la gravité de l'impact sur les attributs fondamentaux pour les valeurs patrimoniales, en particulier pour la VUE ;
- dans le cas du patrimoine mondial, essayer d'aligner le plan de suivi sur le questionnaire du rapport périodique.

Le secteur du patrimoine naturel a réalisé de nombreux progrès en termes d'approches de suivi, et ses ressources en ligne peuvent être consultées⁷³.

De fait, la relation entre les processus et l'efficacité de la gestion globale a amené la Commission mondiale sur les aires protégées de l'UICN à développer une trousse à outils à

73. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J., et Parrish, J. 2008. *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine. Évaluer l'efficacité de la gestion des sites du patrimoine mondial naturel*. Op. cit.

l'adresse des gestionnaires du patrimoine naturel, qui peut également servir pour le patrimoine culturel. Son application au secteur culturel est en cours d'essai, et un bref résumé est proposé par l'Annexe B.

LES PROCESSUS DE SUIVI POUR LE PATRIMOINE EN GÉNÉRAL

QUELQUES CONSEILS UTILES

- ▶ Afin d'évaluer efficacement l'impact sur les valeurs culturelles, dont la VUE, d'interventions potentielles au sein ou aux alentours d'un bien du patrimoine mondial, les études d'impact patrimonial (EIP) peuvent constituer un outil utile.
- ▶ Il faudra parfois chercher de nouvelles informations en dehors des processus en place et des résultats du système de gestion. Il n'existe pas de solution standard. Les programmes de renforcement des capacités peuvent traiter ce besoin, en particulier à travers la promotion du développement en milieu de carrière du personnel en interne, et en le rendant obligatoire pour les spécialistes indépendants ou les contractuels. La Stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités⁷⁴ et les réseaux qu'elle promeut au sein de la famille du patrimoine mondial et à l'extérieur, avec l'aide des Centres régionaux (voir section 3.8), peut offrir un cadre de soutien.

LES QUESTIONS QU'IL EST BON DE POSER

- ▶ L'ensemble des exigences relatives aux rapports sur le site du patrimoine mondial sont-elles satisfaites ?
- ▶ Le suivi apporte-t-il les informations nécessaires à la gestion du site du patrimoine mondial ?
- ▶ Le rapport des attributs aux valeurs, en particulier à la VUE, a-t-il été suffisamment vérifié de manière que les attributs puissent constituer un point de référence tangible pour contrôler l'efficacité de la protection de la VUE, sans pénaliser les autres valeurs ?
- ▶ Les résultats de l'analyse régionale ou globale des rapports sur l'état de conservation du patrimoine mondial sont-ils disponibles en vue d'aider les gestionnaires à identifier les tendances et à apprendre des autres ?
- ▶ Tous les partis impliqués dans le suivi qui alimente les procédures du patrimoine mondial ont-ils compris qu'il s'agissait de fournir des informations pour aider les processus de gestion et la planification de la conservation, et non d'un contrôle imposé par l'extérieur ? Cela est fondamental pour garantir que des préoccupations comme le prestige national ne réduisent pas la qualité et la fiabilité des stratégies de suivi.

ÉTUDE DE CAS

Formation et outils disponibles pour les études d'impact patrimonial

Les participants du cours sur les études d'impact patrimonial organisé par l'ICCROM et le WHITRAP en 2012 en collaboration avec l'ICOMOS et le Centre du patrimoine mondial parlent avec des habitants durant une visite de site.



Vieille ville de Lijiang (Chine)

Source : ICCROM

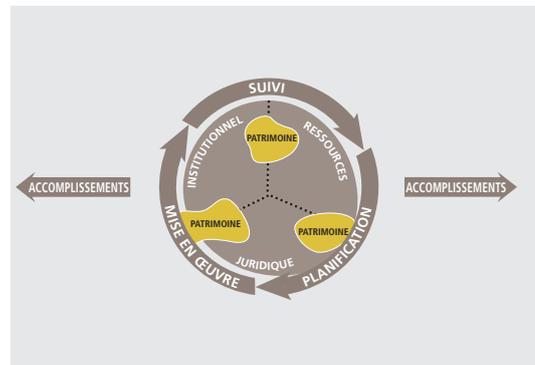
74. Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2011. *Présentation et adoption de la stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités*. Op. cit.

4.4 Les trois résultats d'un système de gestion du patrimoine

Définition des trois éléments : Les trois éléments (cadres juridique et institutionnel, et ressources ; section 4.2) se réunissent pour faciliter ensemble les processus patrimoniaux (les mesures du système de gestion, section 4.3) qui définissent les objectifs et les traduisent en actions et résultats. Ces résultats varient autant que les attentes de tous les partis impliqués dans le processus de gestion, mais peuvent être grossièrement classés en trois types : aboutissements, extrants et améliorations du système de gestion. Tous les résultats, en particulier les aboutissements et les extrants, constituent une préoccupation majeure de la phase de planification (section 4.3). La terminologie provient de la culture d'entreprise concernant la « gestion par objectif » utilisée dans les secteurs de l'industrie et du commerce ; elle est décrite dans l'Annexe A en lien avec le développement d'un plan de gestion.

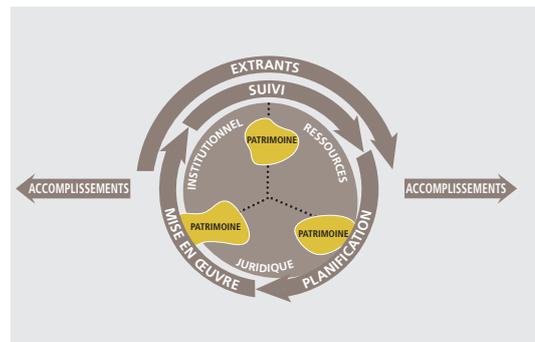
1. LES ABOUTISSEMENTS (atteindre les objectifs)

Le système de gestion vise à atteindre certains objectifs, qualifiés d'aboutissements. Les aboutissements reflètent les changements (ou la continuité) concernant la situation existante, qui ont été ciblés lors des phases de planification. L'objectif de se concentrer sur les aboutissements est de vérifier si le système de gestion atteint bien les objectifs qu'il s'est fixés.



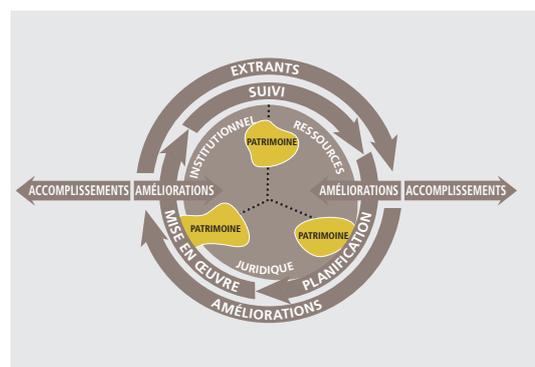
2. LES EXTRANTS (produits et services)

Les processus engendrent des extrants qui sont les produits et services tangibles d'un programme de travail planifié, qui constituent le soutien direct envers le patrimoine et la société en général. Ces extrants sont nécessaires pour parvenir aux aboutissements. Le fait de clarifier les extrants est essentiel pour comprendre les processus patrimoniaux et leur efficacité.



3. LES AMÉLIORATIONS DU SYSTÈME DE GESTION

Les améliorations du système de gestion sont apportées par des mesures correctives et par les rétroactions, provenant de contributions externes ou du sein même du système de gestion, c'est-à-dire à travers les processus de suivi et l'évaluation des extrants et aboutissements. Une bonne gestion nécessite constamment des améliorations. Elles apportent des changements au système de gestion permettant une efficacité et une efficience majeures.



À propos des extrants et des aboutissements

Les extrants permettent en général de bien mesurer la productivité, mais moins la performance au sens large d'un système de gestion. Les extrants représentent les produits ou services générés par le système de gestion.

Par exemple, un gestionnaire de site peut évaluer sa performance en fonction du nombre de nouveaux itinéraires (extrants) offerts aux visiteurs du site. Mais les nouveaux itinéraires offerts aux visiteurs peuvent :

- ne pas être prêts dans les délais et manquer la haute saison touristique (ponctualité) ;
- être inadaptés aux intérêts manifestés par les visiteurs en termes de contenu thématique (satisfaction du client) ;
- fournir des informations imprécises sur le bien (précision) ;
- être trop longs pour permettre aux gardiens du site de les superviser, et aux visiteurs de les parcourir dans leur totalité (quantité et portée) ;
- être incompatibles avec les besoins de conservation, précipitant excessivement l'usure liée aux visiteurs (qualité).

Ces aspects, ainsi que le nombre d'itinéraires, peuvent être quantifiés afin de définir la réussite réelle du processus (créer de nouveaux itinéraires) et de ses extrants (les nouveaux itinéraires en soi), et sont connus comme des « indicateurs » (voir section 4.3, Processus n°3 : le suivi).

Mais pour établir l'efficacité réelle de son initiative, le gestionnaire du site doit prendre de la distance et évaluer sa performance en fonction des points suivants :

- en quoi les connaissances et l'attitude des visiteurs ont changé, grâce aux nouveaux itinéraires ;
- si cela a abouti à une meilleure reconnaissance des valeurs patrimoniales du bien, et a permis d'attirer le soutien nécessaire à son entretien.

En d'autres termes, avec ces nouveaux itinéraires destinés aux visiteurs, le gestionnaire du site a-t-il produit des résultats (accomplissements) qui réalisent les objectifs globaux du système de gestion ? Ces accomplissements donnent une meilleure mesure de la réalisation des objectifs. Ils peuvent être le produit direct d'un processus patrimonial ou un produit dérivé d'un extrant du système de gestion.

Le suivi et l'évaluation des extrants et des aboutissements entraînent des rétroactions, la connaissance des mesures correctives nécessaires pour améliorer le système de gestion et atteindre plus efficacement tous les objectifs de gestion.

Résultat n°1 : LES ABOUTISSEMENTS (atteindre les objectifs)

Aperçu

Le système de gestion dans sa globalité travaille en vue d'atteindre certains objectifs, connus comme les « aboutissements ». Les aboutissements sont souvent des résultats immatériels qui ont un lien avec les valeurs patrimoniales ou des répercussions sur la société (connus de plus en plus comme « bénéfiques patrimoniaux »). Ils émergent habituellement à travers l'effet des extrants, les actions spécifiques accomplies et les produits et services découlant des processus patrimoniaux (Résultat n°2, voir section suivante).

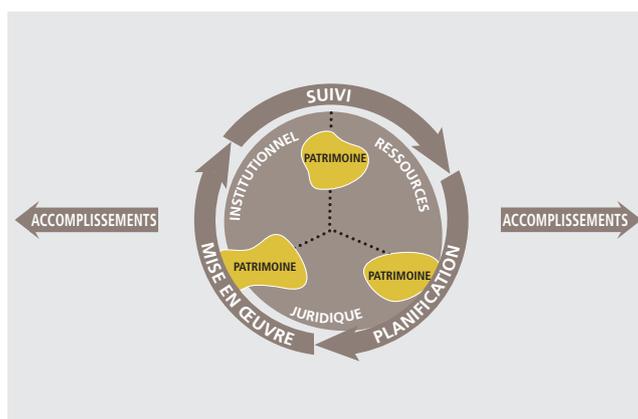


Figure 15. Résultats (aboutissements) d'un système de gestion.

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Les gens examinent souvent les extrants pour juger de la performance, dans la mesure où ils sont plus faciles à contrôler et à évaluer que les aboutissements. Mais les activités tendent à être évaluées en fonction de leurs accomplissements (résultats) plutôt que de leurs produits (extrants). Un écolier trouvera facile de répondre à la question « Qu’as-tu appris aujourd’hui ? », mais pas de répondre à une question portant sur l’accomplissement : « Comment as-tu utilisé/ vas-tu utiliser ce que tu as appris aujourd’hui ? »

Cela est vrai pour le secteur du patrimoine en général, et pour le système du patrimoine mondial en particulier : les accomplissements ultimes pour un bien du patrimoine mondial sont ceux qui garantissent la protection de la VUE (paragraphe 7 et 96-97 des *Orientations*) et que le patrimoine joue un rôle dans la vie des communautés.

Le but de se concentrer sur les aboutissements est de vérifier si le système de gestion atteint les objectifs qu’il s’est fixés. Même un bien patrimonial bien géré, pour lequel tous les extrants sont réalisés, peut parfois continuer à perdre des valeurs culturelles.

LES ACCOMPLISSEMENTS POUR LE PATRIMOINE MONDIAL

Les approches et défis varient considérablement

Les accomplissements peuvent se rapporter directement à la gestion du bien, par exemple si le bien maintient ses valeurs de base et, dans le cas du patrimoine mondial, sa VUE.

Mais les accomplissements concernent souvent des questions plus vastes qui vont au-delà des confins d’un bien du patrimoine. La promotion d’un développement local compatible, par exemple, peut représenter un accomplissement important, qui contribue à son tour à la durabilité du patrimoine (un soutien local majeur) et coïncide ainsi avec de multiples objectifs de gestion. De la même manière, s’assurer que le patrimoine encourage la diversité culturelle dans les communautés est un accomplissement qui, en créant une plus grande cohésion sociale, peut promouvoir et protéger les valeurs patrimoniales, et permettre une plus grande identification avec le patrimoine et un plus grand sens local de la propriété, générant alors peut-être de nouvelles formes de soutien. C’est à travers les accomplissements que la relation mutuellement bénéfique entre le patrimoine et la société au sens large peut être améliorée, un objectif vital pour la future durabilité du patrimoine culturel (voir section 2.3).

Les accomplissements peuvent être les choses les plus importantes mais aussi les plus difficiles à mesurer avec précision. Il existe de nombreux objectifs communs au secteur du patrimoine, mais la manière de les atteindre dépendra de la nature du site et de son cadre social, environnemental et économique.

Exemples d’accomplissements patrimoniaux

Le tableau suivant souligne quelques exemples des accomplissements les plus courants recherchés par le système de gestion d’un bien. Il souligne aussi le chevauchement avec d’autres accomplissements. Par exemple, la satisfaction du visiteur peut également aboutir à de nouvelles formes de soutien pour la gestion du bien. De la même manière, l’engagement efficace de la communauté locale peut garantir que les valeurs patrimoniales soient promues et protégées. De même, la protection efficace des valeurs patrimoniales augmentera la satisfaction des visiteurs, et contribue souvent au bien-être de la communauté locale, comme le montre le tableau. Afin de parvenir à ces résultats, les processus patrimoniaux (voir section 4.3) produisent de multiples extrants, souvent dans des délais variables.

Tableau 10. Résultats (accomplissements) typiquement recherchés pour les biens du patrimoine mondial

Résultat n°1	Autres résultats influencés	Indicateurs de résultats <i>Établir si l'objectif a été atteint</i>
Objectif : Améliorer la satisfaction des visiteurs	Augmenter la sensibilisation et le soutien du visiteur Promouvoir et sauvegarder la VUE et autres valeurs culturelles	Quantité (durée et nombre des visites) Qualité (satisfaction du client)
Résultat n°2	Autres résultats influencés	Indicateurs de résultats <i>Établir si l'objectif a été atteint</i>
Objectif : Une communauté locale prospère aux alentours du bien du patrimoine, dont elle reçoit des bénéfices	Promouvoir et sauvegarder la VUE et autres valeurs culturelles	Taux d'emploi et autres tendances des données économiques locales Tendances des statistiques sociales/environnementales comme les crimes, l'absentéisme scolaire, le vandalisme Nouvelles formes de soutien pour le patrimoine Nuits passées chaque année par les visiteurs dans l'hôtellerie locale Tourisme régional, retour d'anciens visiteurs
Résultat n°3	Autres résultats influencés	Indicateurs de résultats <i>Établir si l'objectif a été atteint</i>
Objectif : Promouvoir et sauvegarder la VUE et autres valeurs culturelles	Une communauté locale prospère aux alentours du bien du patrimoine, dont elle reçoit des bénéfices Satisfaction du visiteur	[Dans certains cas, le niveau de l'objectif atteint ne peut être compris qu'en évaluant les processus et les extraits qui y contribuent. Voir plus bas]

Le tableau souligne également comment certains accomplissements peuvent être mesurés directement, comme dans le cas de la satisfaction du visiteur. D'autres résultats, comme le bien-être de la communauté locale, peuvent être mesurés directement, mais avec des indicateurs qui peuvent être influencés par d'autres facteurs – d'autres attractions touristiques pourraient augmenter du jour au lendemain le nombre de visiteurs dans le secteur – et ne sont donc pas fiables (voir Processus n°3, le suivi). Dans certains cas, l'accomplissement est d'une ampleur telle qu'il est difficile d'identifier un indicateur qui le mesure directement. C'est le cas pour le résultat le plus important pour le patrimoine mondial : la sauvegarde de la VUE et des autres valeurs culturelles.

Choisir des indicateurs pour le suivi et l'évaluation des résultats (accomplissements)

Les indicateurs servant à contrôler les résultats doivent être sélectionnés durant le processus de planification, conformément aux conseils déjà donnés sur les indicateurs (Processus n°3 : le suivi, section 4.3). L'Annexe A décrit des exemples d'indicateurs qui ont été adoptés pour évaluer les accomplissements réussis pour Stonehenge (Royaume-Uni).

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Les processus et les extrants patrimoniaux peuvent contribuer à plus d'un accomplissement (voir aussi plus bas) : les améliorations apportées à un site en matière de gestion des visiteurs peuvent aider à protéger la VUE (des itinéraires multiples et des visites alternées qui réduisent l'usure) tout en contribuant au résultat plus grand que constitue une économie locale plus saine pour les communautés alentours (des visiteurs plus nombreux et variés dans la localité). Voir plus bas « Résultat n°2, Les extrants ».

Une plus grande attention est accordée aux indicateurs de résultats à la section « Résultat n°3, Amélioration des systèmes de gestion » dans la présente section.

Points clés à considérer pour les résultats (accomplissements) du système de gestion

Les résultats peuvent être moins tangibles, et plus difficiles à mesurer, que les extrants. Ils peuvent habituellement être projetés sous la forme de tendances, à l'aide d'un graphique qui montre comment la performance a évolué au fil du temps. L'utilisation de graphiques de tendances pour montrer les niveaux de performance ciblés et procéder à des comparaisons pertinentes permet d'utiliser les informations résultant des extrants du suivi pour évaluer et, si nécessaire, améliorer le système de gestion.

Dans la mesure où ils sont moins tangibles, les politiques de communication efficaces doivent promouvoir les accomplissements positifs comme catalyseur du soutien en dehors du système de gestion principal. Ce soutien peut fournir des rétroactions précieuses pour renforcer le système de gestion et ses mesures (voir Résultat n°3 plus bas). Une fois quantifiés et documentés, les résultats peuvent être communiqués aux autres pour illustrer les bénéfices résultant de la gestion et de la conservation du patrimoine. Un plus grand consensus public concernant les mesures relatives au patrimoine mettra la pression sur les gouvernements pour qu'ils garantissent les cadres juridique et institutionnel appropriés, et qu'ils allouent les ressources nécessaires au patrimoine culturel.

LES ACCOMPLISSEMENTS POUR LE PATRIMOINE EN GÉNÉRAL

QUELQUES CONSEILS UTILES

- ▶ Le suivi et l'évaluation des besoins doivent faire l'objet d'une planification soignée, afin d'éviter les coûts et délais inutiles, et doivent, si possible, s'appuyer sur les données de suivi existantes.
- ▶ L'évaluation des accomplissements dépend souvent de l'analyse du statut de plusieurs indicateurs, en rapport avec les seuils convenus et la performance passée. Le fait d'indiquer graphiquement si le statut de l'indicateur est stable, en cours d'amélioration, ou en cours de déclin au fil du temps, permettra d'illustrer les tendances.
- ▶ Comprendre les répercussions à grande échelle des mesures patrimoniales requiert souvent l'implication d'une plus large sélection de spécialistes que ceux impliqués habituellement dans les processus patrimoniaux. Les architectes, conservateurs, géologues et ingénieurs auront besoin du renfort des économistes, sociologues, scientifiques de l'environnement, tour-opérateurs, et peut-être d'autres spécialistes.

LES QUESTIONS QUI LE EST BON DE POSER

Il est bon d'interroger constamment les circonstances actuelles en vue de vérifier si le système de gestion a défini des objectifs suffisamment vastes pour un bien donné, et a accordé l'attention qu'il se doit aux bénéfices patrimoniaux (voir Chapitre 2) :

- ▶ Existe-t-il une coopération entre les propriétaires du bien et les utilisateurs voisins ?
- ▶ Y a-t-il un contact régulier entre les gestionnaires et les propriétaires et utilisateurs voisins du site ?
- ▶ Les communautés locales qui résident au sein ou aux alentours du bien contribuent-elles aux décisions de gestion ?
- ▶ Existe-t-il des initiatives programmées qui tiennent compte du bien-être des communautés locales tout en conservant les valeurs du bien ?
- ▶ L'impact d'un plus grand développement fait-il l'objet d'un suivi permanent ?

LES ACCOMPLISSEMENTS DANS LE CONTEXTE DU PATRIMOINE CULTUREL

Points clés à considérer

Le principal accomplissement pour le patrimoine mondial est de conserver la VUE du bien. Toutefois, d'autres accomplissements peuvent s'avérer particulièrement pertinents pour les biens du patrimoine mondial.

La planification de la gestion, outil largement adopté pour le patrimoine mondial, est décrite dans l'Annexe A, et se concentre sur le principal accomplissement, relatif à la protection de la VUE. Cependant, le processus de planification de la gestion contribue aussi à atteindre des résultats plus larges pour les biens culturels, dont certains peuvent exiger des processus de planification qui ne se fondent pas uniquement sur le bien.

La liste suivante d'exemples d'autres accomplissements pour le patrimoine mondial n'est en aucun cas exhaustive :

- Aider à faire mieux connaître la Convention du patrimoine mondial, et susciter un plus grand intérêt envers elle parmi divers publics ;
- Promouvoir la coopération entre les États parties et d'autres organisations au sein du système du patrimoine mondial ;
- Approfondir un ou plusieurs des objectifs stratégiques du Comité du patrimoine mondial (crédibilité, conservation, capacités renforcées, communication, communauté) ;
- S'assurer que les leçons tirées d'un bien spécifique du patrimoine mondial sont partagées avec l'ensemble du système du patrimoine mondial et avec le patrimoine culturel non inscrit sur la Liste du patrimoine mondial ;
- Répondre aux besoins identifiés à travers le processus de rapport périodique sur le bien et/ou au niveau régional ;
- Renforcer les capacités à travers de nouveaux cadres d'apprentissage et des activités de sensibilisation, en ciblant les publics appropriés et en renforçant les capacités des praticiens, des cadres institutionnels, et des communautés et réseaux, et en établissant des liens avec un programme régional ou sous-régional de renforcement des capacités ;
- S'assurer que les biens du patrimoine jouent un rôle au sein du développement durable, et obtenir des bénéfices patrimoniaux pour le bien et ses parties prenantes.

Concernant ce dernier point, les *Orientations* insistent fortement sur l'adoption d'une approche participative pour la gestion des sites du patrimoine mondial. Un bon moyen de mesurer si une approche participative est efficace, est de constater si les parties prenantes qui ne sont pas responsables directement du fonctionnement quotidien du site en ont bénéficié.

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Certains biens du patrimoine mondial collectent des données sur le statut et l'état de certaines ou de toutes les valeurs patrimoniales, mais dans de nombreux cas il s'agit d'un fait récent (qui répond aux nouvelles exigences imposées par le rapport périodique). Tous les biens du patrimoine mondial doivent viser à avoir un système, ou améliorer leur système de suivi des résultats, un processus qui demande du temps, et des ressources. Ils doivent entre autres garantir la continuité, dans la mesure où l'engagement institutionnel et celui des parties prenantes est vital, et ils doivent disposer de sources de financement stables afin que les ressources humaines et financières soient moins soumises au risque d'interruption.

Résultat n°2 : LES EXTRANTS (les résultats livrables)

Aperçu

L'objectif des processus patrimoniaux est de fournir des résultats. Les actions accomplies et les services fournis en réponse aux accomplissements établis sont connus sous le nom d'« extrants ». Il s'agit de résultats tangibles pouvant être partagés avec la communauté locale et avec les autres parties prenantes, et qui constituent souvent un soutien direct au patrimoine, aux communautés, et aux parties prenantes. Ensemble, ils contribuent à obtenir les accomplissements, les objectifs globaux du système de gestion.

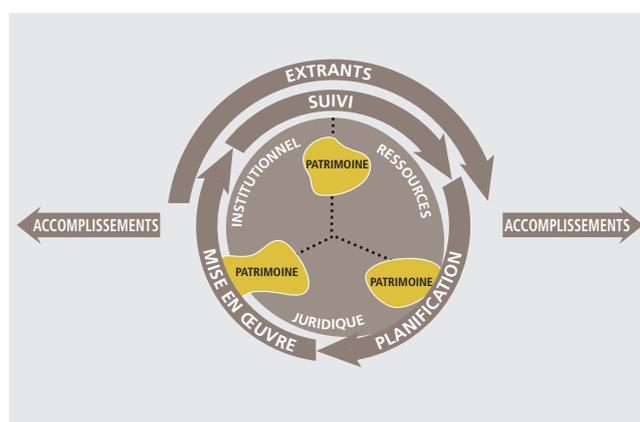


Figure 16. Les extrants d'un système de gestion.

LES EXTRANTS EN GÉNÉRAL

Les approches et défis varient considérablement

Les extrants sont les résultats des programmes de travail planifiés qui identifient les activités importantes pour atteindre des cibles spécifiques de la gestion et de la conservation et, par la suite, pour atteindre les objectifs globaux définis par le système de gestion (des accomplissements comme la protection des valeurs culturelles, en particulier de la VUE).

On peut attendre différents types d'extrants selon les processus de planification, de mise en œuvre, et de suivi du cycle de gestion :

- les plans en soi (par ex. un plan de gestion terminé),
- les résultats tangibles obtenus sur le terrain (par ex. les réparations effectuées sur des constructions, l'installation de panneaux d'information),
- les données que ces résultats, et le processus qui a permis de les obtenir, peuvent fournir en vue de renseigner de futures actions (par ex. une augmentation du nombre de visiteurs d'un million en deux ans),
- les services comme l'entretien des systèmes de sécurité contre les incendies.

Ce que les extrants impliquent

Les processus patrimoniaux produiront de nombreux extrants à long et à court terme. Leurs impacts combinés permettent d'atteindre des objectifs plus vastes, et garantissent les résultats pour les différentes parties prenantes qui représentent les ultimes bénéficiaires du système de gestion.

Un extrant peut ne pas satisfaire directement un besoin, mais il crée un tremplin pour un autre processus. Ainsi, dans le cadre des stratégies de gestion des visiteurs, le premier extrant peut être le plan de gestion des visiteurs, qui résulte du processus de planification. La mise en place d'une nouvelle signalétique sur un site sera l'un des principaux extrants durant la phase de mise en œuvre. Les réactions des visiteurs, observées quand ils quittent le site, constituent un extrant qui résulte du suivi, et qui peut devenir un tremplin pour un autre processus, à l'instar de mesures correctives visant à faire en sorte que la signalétique réponde mieux aux besoins du visiteur, atteignant alors l'aboutissement que représente la satisfaction du visiteur.

Points clés à considérer

Complétée par des conseils extérieurs et les informations sur la réalisation des résultats (voir les sections suivantes), c'est l'analyse des extrants, et des processus qui les ont produits, qui rend la gestion globale plus efficace (voir Résultat n°3, Amélioration des systèmes de gestion). Les extrants nous aident à mesurer la productivité d'un système de gestion. La documentation des extrants et le suivi des processus qui les créent (voir section 4.4, Processus n°3, Le suivi) sont inextricablement liés et essentiels pour comprendre les processus patrimoniaux et, par la suite, l'efficacité de la gestion. En outre, les données collectées fournissent un matériel de base important pour rendre compte de ce qui s'est passé – elles doivent être au cœur des exigences de comptes rendus annuels, avec les résultats (voir section suivante) – et, une fois évaluées, fournir des informations permettant d'améliorer le futur cycle de gestion (voir section 4.5, Résultat n°3, Amélioration des systèmes de gestion).

Les résultats de la planification et du suivi peuvent constituer eux-mêmes des extrants, mais ne doivent pas être considérés comme un « produit final », mais plutôt comme un moyen favorisant un autre processus et un autre extrant, qui ensemble travaillent en vue de faire du système de gestion un système opérationnel et efficace.

Les plans constituent un exemple d'extrants qui sont souvent largement partagés mais qui ne sont pas communiqués plus avant au niveau de la gestion (après leur mise en œuvre). Les extrants doivent être documentés afin que les parties prenantes puissent voir les résultats tangibles de leur contribution, et contribuer davantage dans le cas de l'apparition d'un fossé entre les cibles et les résultats.

Comprendre les extrants par rapport aux aboutissements (origines multiples et finalité unique)

Le rapport entre les processus, les extrants et les aboutissements peut être difficile à comprendre. Il existera souvent une relation « à origines multiples et finalité unique » entre les processus et un aboutissement donné ; en d'autres termes, plusieurs extrants correspondront à un seul aboutissement.

Le tableau suivant illustre la différence entre les extrants et les aboutissements dans un processus patrimonial, en analysant plus en détail les trois exemples d'aboutissements identifiés dans la section précédente. Le premier exemple examine les itinéraires du visiteur déjà mentionnés dans l'introduction de la section 4.4, et en quoi ils contribuent à la satisfaction du visiteur, entre autres choses. Le dernier exemple, sur la sauvegarde des valeurs patrimoniales, met en avant un processus, le suivi environnemental, avec un extrant qui ne satisfait pas directement un besoin, mais peut fournir une contribution pour un autre processus et extrant.

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Tableau 11. Exemples illustrant la relation entre les aboutissements, les extraits et les processus. Il vient agrandir le Tableau n°10 dans la précédente section dédiée aux Résultats.

Résultat n°1	Indicateurs de résultats <i>Établir si l'objectif a été atteint</i>	Extrant(s) <i>Contribuant au(x) résultat(s)</i>	Indicateurs de processus/ d'extraits <i>Établir l'efficacité du processus, la qualité de l'extrait, et son rôle pour atteindre les objectifs globaux</i>	Processus patrimonial (aux) <i>Produire des extraits pour atteindre des aboutissements</i>
<p>Satisfaction du visiteur</p> <p><i>Autres résultats influencés :</i></p> <p>Augmenter la sensibilisation et le soutien du visiteur</p> <p>Promouvoir et sauvegarder la VUE et autres valeurs culturelles</p>	<p>Quantité (durée et nombre des visites)</p> <p>Qualité (satisfaction du client)</p>	<p>Nouveaux itinéraires pour les visiteurs</p>	<p>Quantité (durée et nombre des visites)</p> <p>Qualité (satisfaction du client, précision)</p> <p>Ponctualité (à temps pour la haute saison touristique)</p> <p>Compatibilité (réduction de l'usure causée par le visiteur)</p>	<p>Planifier, mettre en œuvre, et assurer le suivi des itinéraires pour les visiteurs (avec une signalétique, des audioguides, des plateformes internet, une ouverture alternée, etc.)</p>
<p>Une communauté locale prospère aux alentours du bien du patrimoine, dont elle reçoit des bénéfices</p> <p><i>Autres résultats influencés :</i></p> <p>Promouvoir et sauvegarder la VUE et autres valeurs culturelles</p>	<p>Taux d'emploi et autres tendances des données économiques locales</p> <p>Tendances des statistiques sociales /environnementales comme les crimes, l'absentéisme scolaire, le vandalisme</p> <p>Nouvelles formes de soutien pour le patrimoine</p> <p>Nuits passées chaque année par les visiteurs dans l'hôtellerie locale</p> <p>Tourisme régional, retour d'anciens visiteurs</p>	<p>Une série d'opportunités d'affaires favorables au patrimoine</p> <p>De nouveaux partenariats, de nouveaux sponsors</p> <p>Recruter de nouveaux talents pour stimuler l'économie locale</p> <p>Amélioration de l'environnement urbain</p>	<p>Quantité (par ex. les fonds levés ou le nombre de partenaires/recrues/emplois créés et fréquence (ex. retour d'anciens visiteurs)</p> <p>Qualité</p> <p>Ponctualité</p> <p>Caractère inclusif</p> <p>Compatibilité avec les besoins du patrimoine</p> <p>Portée et durée</p> <p>Satisfaction de la communauté locale</p>	<p>Identification des opportunités de marché liées au patrimoine</p> <p>Attraction de partenaires et investissements</p> <p>Capitaux de lancement pour de nouvelles initiatives d'affaires</p> <p>Plan directeur de la régénération urbaine</p>



Résultat n°3	Indicateurs de résultats	Extrant(s)	Indicateurs de processus/ d'extrants	Processus patrimonial (aux)
Promouvoir et sauvegarder la VUE et autres valeurs culturelles	[en l'absence d'indicateurs de résultat efficaces, recourir à l'évaluation des extrants et processus pertinents]	<i>Premier extrant :</i> Des toitures réparées <i>Seconds extrants :</i> Réduction à long terme des coûts liés à l'entretien du site Simplification des procédures d'entretien	Quantité (nombre et surface totale) Efficacité (conception et durée de vie) Ponctualité Coût (prix équitables, accès plus facile pour l'entretien) Environnement (matériaux 0km)	Exemple n°1 : Réparer des toitures instables et trouées menaçant un attribut du bien et établir des chemins d'accès pour l'entretien à long terme du bien
		<i>Premier extrant :</i> Nouvelles données <i>Deuxième extrant :</i> Statistiques, tendances <i>Troisièmes extrants :</i> Compréhension des mécanismes de détérioration Approches de conservation améliorées Entretien simplifié et plus économique	Quantité (données, durées) Qualité (redondance, précision et pertinence des données) Ponctualité (fluctuations saisonnières) Coûts (acquittés par un financement régulier) Accès aux/ utilisation des données	Exemple n°2 : Suivi environnemental et analyse des données

Comme le montre le tableau 11, afin d'obtenir un ou plusieurs résultats (accomplissements), les processus patrimoniaux (voir section 4.3) produisent de multiples extrants, souvent dans des délais variables. Lorsque le processus réussit, l'impact combiné de l'identification et de la production des extrants permet au système de gestion d'atteindre les objectifs qui intéressent l'ensemble des parties prenantes.

Suivi et évaluation des extrants

Les exemples qui figurent sur le tableau illustrent la variété des aboutissements susceptibles d'être recherchés, et les divers extrants qui peuvent y contribuer (également successivement, lorsqu'une série d'extrants consécutifs aboutissent à un résultat). Le tableau identifie aussi certains des indicateurs d'extrants potentiels (en utilisant les conseils d'ordre général déjà offerts pour les indicateurs au Processus n°3, Le suivi, section 4.3). Les accomplissements qui sont difficiles à mesurer ont-ils été atteints en évaluant la mesure dans laquelle les extrants ont été produits ? Voir Annexe A pour les exemples d'indicateurs adoptés pour Stonehenge (Royaume-Uni).

Choisir les indicateurs d'extrants

Les extrants devant faire l'objet de suivi doivent être décidés à l'avance, préférablement lors de l'élaboration du programme de travail annuel ou du plan de gestion global (voir section 4.3 – Planification, et Annexe A sur la planification de la gestion).

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Pour évaluer les extrants il est important de comparer les progrès réalisés en fonction des cibles définies dans les programmes de travail d'un bien donné. La nature plus tangible des extrants, comparée aux autres résultats du système de gestion, facilite l'identification d'indicateurs neutres qui mesurent cette « productivité » annuelle. (Par « indicateurs neutres », nous voulons dire que les mêmes informations seraient collectées quel que soit le collecteur, et ne seraient donc pas soumises à une subjectivité personnelle.) Les changements, produits ou services qui constituent les extrants peuvent eux-mêmes être des résultats « mesurables » (soit des indicateurs) ; ainsi, les extensions de la zone tampon, exprimées en mètres carrés. Mais une série d'indicateurs (plutôt qu'un seul) est habituellement plus efficace pour quantifier et qualifier un extrant.

- a. Dès que possible, les indicateurs d'extrants seront quantifiés en termes de :
 - Extrants physiques (comme le nombre de caméras de sécurité installées, le nombre de brochures produites ou distribuées, et le nombre, la superficie totale, et la valeur des réparations effectuées sur les toitures),
 - Le volume de travail (soit le nombre de réunions tenues avec les communautés locales ou le nombre et la valeur des partenariats externes activés),
 - Les utilisateurs (soit le nombre annuel de visiteurs, ou d'audioguides loués, ou de réponses données lors des enquêtes).
- b. Les indicateurs d'extrants peuvent parfois qualifier l'impact d'un extrant en offrant des données qui montrent les tendances statistiques liées à :
 - L'efficacité des extrants physiques, soit la durée de vie relative des réparations effectuées sur les toitures,
 - La qualité du travail réalisé, soit la diversité nationale des partenaires, ou les opinions des groupes cibles externes,
 - Le profil des utilisateurs, soit les distances parcourues par les visiteurs pour se rendre sur le site.
- c. Les indicateurs d'extrants évalueront parfois le travail dans des termes financiers (dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues), en vue de fournir des informations financières pour en rendre compte aux responsables de la gestion, aux donateurs, et à d'autres partis concernés.

LES EXTRANTS POUR LE PATRIMOINE EN GÉNÉRAL

QUELQUES CONSEILS UTILES

- Dans les domaines de l'industrie et du commerce, les extrants ne sont produits (ou ne devraient être produits) que parce qu'il existe un « client » du processus qui les veut spécifiquement. Bien que cette manière de penser ne soit pas directement applicable au secteur du patrimoine, elle nous aide à faire la différence entre le fait d'atteindre des résultats concrets (les extrants) et des objectifs globaux (accomplissements), et rappelle l'importance de s'assurer que les programmes de travail annuels ciblent des besoins réels.
- Les indicateurs choisis pour évaluer les extrants devraient être le plus petit nombre nécessaire pour déterminer le succès, mesurables d'une manière cohérente, et, par-dessus tout, « SMART » (moyen mnémotechnique populaire utilisé pour définir les objectifs de gestion)⁷⁵ :
 - Spécifiques au produit ou service qu'ils sont supposés mesurer
 - Mesurables (d'un point de vue quantitatif ou qualitatif)
 - Atteignables en termes de coût et de consensus (engagement des parties prenantes)
 - Pertinents (*Relevant* en anglais) par rapport aux besoins d'information des gestionnaires
 - Temporellement définis, afin que l'on sache quand il est prévu que l'extrant soit produit.Les indicateurs évalueront les extrants spécifiques, mais le choix des indicateurs pour chaque extrant sera influencé par le ou les aboutissement(s) global(aux) au(x)quel(s) l'extrant contribue.

75. http://fr.wikipedia.org/wiki/Objectifs_et_indicateurs_SMART

- ▶ Les normes de contrôle nationales ou internationales peuvent offrir des critères objectifs pour les indicateurs qualitatifs (gestion de la qualité⁷⁶, environnementaux). En outre, l'élaboration de protocoles de suivi en interne peut aider à normaliser les approches et à en maintenir la qualité et la crédibilité.
- ▶ Certaines approches de gestion interprètent les « accomplissements » d'une manière légèrement différente, ce qui demande vérification. Par exemple, certaines écoles de pensées divisent les extrants en deux catégories : une série de « résultats » (par exemple poser un réseau de drainage, réparer des toitures et des gouttières) réunis pour un « objectif spécifique », qui constitue néanmoins un résultat tangible (ici, améliorer la collecte et l'élimination de l'eau de pluie)⁷⁷.
- ▶ Le secteur du patrimoine naturel a réalisé de grands progrès en termes d'évaluation des processus patrimoniaux et des extrants, avec son « Cadre pour évaluer l'efficacité de la gestion » (voir Annexe B) ; l'« Outil 10 : Indicateurs d'extrants du travail/site » proposé dans la *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine* est particulièrement intéressant⁷⁸.

LES EXTRANTS DANS LE CONTEXTE DU PATRIMOINE CULTUREL

Points clés à considérer

Dans le contexte du patrimoine mondial, les extrants doivent s'unir pour contribuer à la protection de la VUE, l'aboutissement principal, mais aussi pour obtenir d'autres résultats, comme les bénéfices pour la société. Qu'ils constituent des mesures prises pour protéger les attributs, l'authenticité et l'intégrité, ou des services apportant des bénéfices à la communauté locale, les extrants sont choisis dans le cadre du processus de planification (ou de la planification de la gestion, voir Annexe A). Ils se fondent, entre autres choses, sur une évaluation des facteurs affectant le bien et ses parties prenantes.

Les défis supplémentaires dérivant de l'inscription sur la Liste du patrimoine mondial peuvent nécessiter que de nouveaux extrants soient requis, comme des plans multiples (section 4.3) ou des cadres institutionnels sophistiqués (section 4.2) liés aux biens du patrimoine mondial. D'autres processus du patrimoine mondial, comme le suivi réactif et le rapport périodique, peuvent affecter les extrants prévus, et les systèmes doivent être prêts à faire face à ce type de situations.

Dans le cas de projets spécifiques visant des changements au niveau des biens ou de leur gestion pour satisfaire aux conditions exigées par le patrimoine mondial, l'adoption d'une approche inclusive de suivi et d'évaluation des processus patrimoniaux et de leurs extrants (ainsi que leur planification) revêt une importance particulière. Il est nécessaire que les projets « appartiennent » aux parties prenantes locales et aux partenaires locaux de la mise en œuvre, et leurs besoins en matière d'information sont primordiaux. Les indicateurs ne doivent pas refléter seulement ce que le « donateur » souhaite savoir, mais ce dont les gestionnaires locaux, la communauté locale et les autres parties prenantes ont besoin. Aussi est-il important de comprendre comment les systèmes d'informations locaux fonctionnent, et de garantir que les parties prenantes locales occupent un rôle déterminant dans la définition d'indicateurs pertinents.

76. La famille de normes ISO 9000 publiée par l'Organisation internationale de normalisation (www.iso.org), et disponible à travers les Organismes nationaux de normalisation.

77. Commission européenne. 2004. *Méthodes de l'Aide. Volume 1. Lignes directrices – Gestion du Cycle de Projet*. Bruxelles, Belgique, Commission européenne. p. 82 https://www.aswat.com/files/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf

78. Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J., et Parrish, J. 2008. *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine. Évaluer l'efficacité de la gestion des sites du patrimoine mondial naturel*. Op. cit., pp. 58-59. <http://whc.unesco.org/fr/series/23/>

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Résultat n°3 : AMÉLIORATION DES SYSTÈMES DE GESTION

Aperçu

Les systèmes de gestion visent à obtenir des résultats à travers diverses actions élaborées sous la forme d'extrants. Pour obtenir ces résultats et extrants avec efficacité, les trois éléments et les trois processus mentionnés plus haut doivent apporter le soutien nécessaire. Les précédents chapitres consacrés aux éléments et aux processus ont expliqué en quoi les systèmes de gestion secondaires aident le gestionnaire à atteindre les résultats et les extrants nécessaires. S'ils ne sont pas atteints, une bonne gestion implique alors de procéder à des changements qui résulteront en un système de gestion amélioré et qui permettront d'atteindre les résultats et extrants recherchés. Cette section explique comment les améliorations peuvent aboutir à des changements à long terme au niveau des systèmes de gestion.

L'élaboration d'améliorations potentielles réside dans l'identification du point faible des trois éléments et des trois processus du système de gestion, avant d'adopter des mesures correctives. Les améliorations peuvent être apportées à travers le suivi des processus patrimoniaux, l'évaluation des extrants et des accomplissements, et l'évaluation de la pertinence des trois éléments. Elles peuvent consister en de petits changements apportés à des éléments existants, ou avoir une origine externe sous la forme d'un renfort conséquent de la part de systèmes de gestion secondaires.



Figure 17. Apporter des améliorations à un système de gestion.

Les contributions extérieures peuvent provenir de différentes sources (voir Chapitre 2). Ainsi, dans de nombreux pays, la culture attire de nouvelles formes de soutien (public et privé), grâce à sa contribution croissante à l'ordre du jour social (éducation, sensibilisation et travail en faveur du développement de la communauté). Cela peut demander des changements importants pour les systèmes de gestion en place, dont certains ont des centaines d'années, avec une demande de prise de décision pour le patrimoine mondial transparente et fondée sur les preuves (voir section 4.3 – Le suivi).

AMÉLIORATION DES SYSTÈMES DE GESTION EN GÉNÉRAL

Les approches et défis varient considérablement

Si les processus de planification, mise en œuvre et suivi, n'aboutissent pas aux extrants et résultats désirés, cela peut, à première vue, sembler lié à des facteurs externes. Mais la cause réelle peut résider dans des défaillances du système de gestion en place (un bon système de gestion doit être doté d'un dispositif de gestion prévisionnelle pour faire face même aux risques les plus imprévisibles). Ce chapitre porte sur la manière d'identifier ces faiblesses.

Elles peuvent être dues à des lacunes au niveau des cadres juridique et institutionnel, à un déploiement insuffisant ou inconséquent des ressources, ou au caractère inadéquat des processus mêmes. Les extrants seront alors insatisfaisants, et les résultats ne seront pas

atteints du tout, ou ne seront atteints que partiellement. La solution peut s'avérer simple (par ex., un meilleur déploiement des ressources) ; mais si des remèdes directs ne sont pas possibles à court terme (par ex., résoudre la question du caractère inadapté des cadres juridiques), des solutions peuvent être trouvées dans d'autres domaines du système de gestion. Des remèdes moins directs peuvent nécessiter des approches imaginatives.

La résolution des défaillances doit devenir une contribution positive. Les changements au niveau du système de gestion peuvent nécessiter des jours, des mois, ou des années. Anticiper les délais nécessaires et s'assurer d'une ténacité suffisante pour apporter des améliorations à long terme peuvent représenter un vrai défi.

Ce qu'impliquent les améliorations apportées aux systèmes de gestion

La collecte des rétroactions et la production d'améliorations constituent un exercice qui peut requérir de multiples étapes :

1. Identifier les lacunes du système de gestion principal du patrimoine qui entravent son efficacité et sa rentabilité ;
2. Lorsque le système principal ne peut produire de solutions, recourir aux sources secondaires (voir la matrice à la section 4.5) pour apporter le changement au système de gestion et augmenter son efficacité et son efficacité (par ex. en exploitant la législation d'autres secteurs, ou un partenariat) ;
3. Changer le système de gestion principal est une tâche qui peut s'avérer chronophage et nécessiter un soutien politique solide.

Les améliorations qui viennent de l'extérieur peuvent survenir à la simple lecture de la littérature spécialisée, ou à la suite de la mise en place d'un projet complet de collecte d'informations qui peut engendrer de multiples bénéfices. Par exemple, un projet d'histoire fondée sur des entretiens peut exploiter l'expérience d'employés à la retraite qui ont contribué par le passé à l'entretien du site, permettant ainsi de réunir des informations qui viennent combler les lacunes au niveau des ressources intellectuelles du système de gestion, ou qui avaient été perdues lors du passage à la sous-traitance. Le processus même (ascendant) peut aider à surmonter les inconvénients des cadres juridique et institutionnel qui échouent souvent (descendants) à faciliter une approche participative (voir étude de cas sur Herculaneum, en Italie). Il peut également exister de nouvelles connaissances dans le secteur du patrimoine, propices au développement des systèmes de gestion du patrimoine.

ÉTUDE DE CAS

Partenariat pour améliorer un système de gestion déjà en place sans procéder à des réformes juridiques ou institutionnelles majeures

Le site archéologique d'Herculaneum, partie du bien en série du patrimoine mondial des Zones archéologiques de Pompéi, Herculaneum et Torre Annunziata (Italie), offre une étude de cas importante concernant l'utilisation d'un partenariat pour créer ce qui constitue essentiellement un système de gestion temporaire en vue d'apporter les améliorations durables au système de gestion en place, sans procéder à des réformes juridiques ou institutionnelles majeures.

Les villes de Pompéi et Herculaneum, et les villas qui leur sont associées, enfouies par l'éruption du Vésuve de 79 apr. J.-C., offrent un panorama complet et vivant de la société et de la vie quotidienne à un moment spécifique du passé, sans parallèle connu ailleurs au monde. Détenus et gérés par les pouvoirs publics, ces sites archéologiques étaient jusqu'en 1977 gérés par un système public centralisé et chroniquement sous-financé durant les dernières décennies du XX^e siècle. L'autorité locale responsable du patrimoine a reçu du Ministère son autonomie financière et administrative en 1997



4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine



Zones archéologiques de Pompéi, Herculaneum et Torre Annunziata (Italie)

(loi n° 352/1997), ce qui a stimulé le financement (les revenus générés par la vente des billets n'allaient plus au Ministère central pour y être redistribués) et a réduit la bureaucratie. Toutefois, la réforme de la gestion était incomplète, et les ressources humaines demeuraient liées au Ministère de la culture central et donc inflexibles et inadaptées aux besoins locaux. En outre, la complexité de nombreuses procédures nationales relatives aux travaux publics continuaient de faire obstacle à un fonctionnement efficace.

En 2002, Herculaneum a été cité, lors de la conférence PisaMed tenue à Rome, comme peut-être le pire exemple de conservation archéologique dans un pays non déchiré par la guerre ; en 2012, il constituait un modèle positif « dont les meilleures pratiques peuvent sûrement être reproduites dans d'autres vastes zones archéologiques à travers le monde », comme l'a conclu Irina Bokova, Directrice générale de l'UNESCO, à l'issue de sa visite du site.

Cette évolution spectaculaire est due en partie à un partenariat public-privé connu comme le Projet de conservation Herculaneum⁷⁹, qui apporte son soutien à la conservation et à la gestion d'Herculaneum depuis 2001. De multiples facteurs ont contribué au succès de cette initiative, qui a pu s'appuyer sur les mesures positives déjà prises par les autorités locales responsables du patrimoine. Les choix effectués ont répondu à des caractéristiques inadaptées précises du système de gestion en place, avec des contributions aux neuf composantes en vue de garantir des améliorations durables au niveau de l'efficacité et de l'efficience de la gestion. En voici quelques exemples :

- L'utilisation ingénieuse d'un cadre juridique prévu pour la sponsoring commerciale (loi n° 42/2004 art. 120 & 30/2004 art.2) qui a enfin permis aux partenaires privés (dans ce cas par philanthropie) d'offrir leur soutien effectif (des actions et une meilleure flexibilité organisationnelle, et pas seulement une aide financière et des donations) au partenaire public. Les autorités patrimoniales manquaient de capacités au niveau organisationnel, et non financier.
- La collaboration qui s'est déroulée au sein de l'organisation hôte, l'autorité patrimoniale locale, garantissant un partenariat réel et l'ouverture du système de gestion en place à de nouveaux modes de travail, et un plus grand sentiment de propriété pour ceux qui conduiront ces approches.
- La création d'une série de partenariats réactifs et flexibles (plutôt qu'une entité juridique consacrée), répondant ainsi de manière adaptée aux nouvelles phases du projet, au fur et à mesure de l'évolution des besoins du site et du système de gestion hôte. En plus de dix ans, le projet est passé de réaliser des travaux ambitieux dans des zones du site en péril, à planifier de nouvelles installations pour le musée, à organiser des initiatives de régénération des zones résidentielles proches du site et des activités de renforcement des capacités pour les autres sites vésuviens en vue de préparer progressivement son retrait.

79. Une initiative du Packard Humanities Institute en partenariat avec la Soprintendenza Speciale per i Beni Archeologici di Napoli e Pompei (l'autorité semi-autonome locale en charge du patrimoine) et la British School at Rome.

- La création d'une équipe interdisciplinaire réunissant des spécialistes du patrimoine national et des entrepreneurs spécialisés (souvent locaux) pour renforcer le personnel patrimonial et l'activité de conservation archéologique.
- La création d'un réseau de partenaires de recherche locaux et internationaux pour renforcer les ressources intellectuelles, mais aussi contribuer à la promotion du site et produire un effet multiplicateur pour les autres sites appartenant à ce bien du patrimoine mondial en série.
- Une approche de gestion de projet qui a introduit une culture d'entreprise basée sur les objectifs, et une forte mise en avant des processus patrimoniaux efficaces.
- L'importance accordée aux activités qui permettraient au système de gestion en place de soutenir la gestion du site avec des ressources publiques à l'avenir, au-delà de la durée de vie du projet. Parmi les exemples on peut citer l'infrastructure et les mesures de conservation pour réduire les coûts à long terme et simplifier la gestion du site, le test et l'affinage des approches pour des cycles d'entretien programmés, et l'obtention de partenariats à long terme dans le domaine de la recherche.
- La reconnaissance de la nécessité pour le site de rétablir un rôle et une identité dans la vie de la ville moderne, et d'exploiter les bénéfices patrimoniaux mutuels engendrés. Une initiative sœur, le Centre Herculaneum, a été créée pour établir des passerelles avec les autorités civiles locales et d'autres parties prenantes, et pour améliorer pour longtemps la relation de la ville ancienne et moderne.

Points clés à considérer pour l'amélioration des systèmes de gestion

La planification de la gestion est un outil largement adopté dans le secteur du patrimoine mondial, qui accorde une grande importance à l'identification des lacunes en vue d'améliorer le système de gestion (voir Annexe A). Même en l'absence d'un plan de gestion, un système de gestion bénéficie de l'évaluation des progrès par rapport aux cibles (extrants) et objectifs globaux (accomplissements), suivie de l'analyse des divergences et de leurs causes. L'amélioration d'un système de gestion dépend de son évaluation rigoureuse, à savoir si les trois éléments soutiennent les trois processus patrimoniaux, produisent les extrants ciblés, et obtiennent les résultats (accomplissements) désirés.

Les informations qui résultent du suivi des extrants et des accomplissements à travers les indicateurs, aident à définir et prioriser les futurs processus du système de gestion. Elles peuvent aussi offrir une base sur laquelle apporter des améliorations importantes à certains ou à l'ensemble des neuf composantes du système de gestion. La section 4.5 suivante propose une matrice pour documenter et évaluer les systèmes de gestion du patrimoine. Dans cette matrice, le neuvième élément, l'« Amélioration des systèmes de gestion », réunit toutes les lacunes ou opportunités qui ont été identifiées au titre des huit autres éléments. Elle propose ensuite des changements pour combler les unes et adopter les autres, en identifiant, le cas échéant, des outils de gestion adaptés.

AMÉLIORATION DES SYSTÈMES DE GESTION

QUELQUES CONSEILS UTILES

- ▶ Les améliorations sont parfois qualifiées de « contributions », mais cela peut créer une certaine confusion dans la mesure où les ressources humaines, financières et intellectuelles sont également appelées « contributions ».
- ▶ La garantie de la spirale ascendante des améliorations constantes qui est essentielle à une bonne gestion dépend des capacités à identifier les lacunes et à les traiter de manière adéquate. Ces compétences peuvent être développées à travers de simples initiatives de renforcement des capacités (voir section 3.8).



4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

- ▶ En raison de son isolement, le secteur du patrimoine culturel souffre d'une plus grande pénurie de compétences fondamentales dans la gestion pratique des projets et des parties prenantes que d'autres secteurs⁸⁰. Cela affaiblit le système de gestion patrimonial d'un bien, et empêche le système d'évoluer.
- ▶ L'isolement requiert également une meilleure compréhension des autres secteurs, et l'apport d'améliorations au système de gestion principal⁸¹.
- ▶ L'augmentation des pressions sur le patrimoine, et les nouvelles attentes qu'a de lui la société (voir Chapitre 2), demande souvent l'implication de nouvelles disciplines : par exemple des économistes, des sociologues ou des environnementalistes.

AMÉLIORER LES SYSTÈMES DE GESTION DANS LE CONTEXTE DU PATRIMOINE MONDIAL

Points clés à considérer

Le fait d'identifier les lacunes et de s'efforcer de les combler fait partie de l'amélioration du système de gestion d'un bien en termes de productivité, d'efficacité, et de capacité à obtenir le résultat principal (la protection de la VUE) et à atteindre les autres objectifs. La nécessité de se plier aux exigences place des pressions supplémentaires sur les sites inscrits sur la Liste. L'Annexe A examine la manière dont la planification de la gestion contribue à atteindre ces buts.

Par exemple, l'approche participative recommandée par les *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial* (paragraphe 108 des *Orientations*) dépend de l'implication des parties prenantes à tous les stades du processus de gestion, ce qui signifie d'impliquer les partis affectés par la productivité, l'efficacité et la capacité du système de gestion à produire certains résultats.

LES AMÉLIORATIONS POUR LE PATRIMOINE MONDIAL

QUELQUES CONSEILS UTILES

- ▶ Pour les responsables de la gestion d'un bien culturel, l'inscription sur la Liste du patrimoine mondial représente des obligations supplémentaires et de nouveaux défis. Cela implique en conséquence que les États parties révisent et améliorent leurs systèmes de gestion. D'un autre côté, l'appartenance au système du patrimoine mondial offre l'accès à divers réseaux d'expérience et d'expertise, à travers le Comité du patrimoine mondial, ses organisations consultatives (l'ICCROM, l'UICN et l'ICOMOS), ses Centres régionaux, et d'autres organisations associées (consulter le site internet du patrimoine mondial), qui peuvent s'avérer utiles lors du processus d'amélioration des systèmes de gestion.

80. Bureau du Vice-Premier ministre. 2004. *Skills for sustainable communities*. London, UK, RIBA. http://dera.ioe.ac.uk/11854/1/Egan_Review.pdf (en anglais uniquement)

81. Brundtland, G.H. 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford, UK, Oxford University Press, Incorporated. Chapitre 7 "Merging Environment and Economics in Decision Making", paragraphe n°75.

4.5 Documentation et évaluation d'un système de gestion du patrimoine

UN SYSTÈME DE GESTION DU PATRIMOINE « COMPLET »

Le cadre du système de gestion au niveau national et au niveau du bien

Les neuf composantes mises en avant aux sections 4.2, 4.3 et 4.4 forment ensemble un système de gestion (SG) complet, comme le montre la figure ci-dessous.

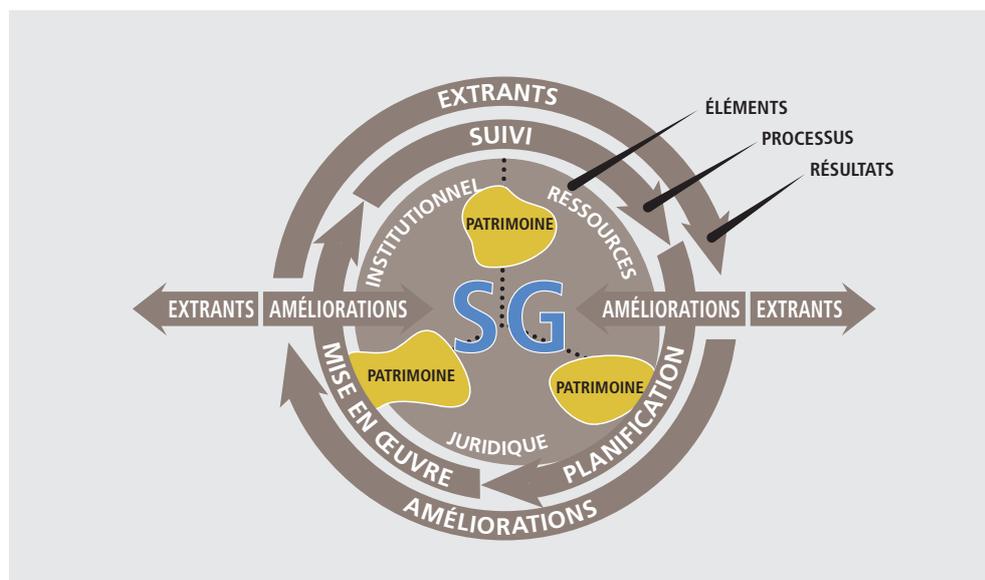


Figure 18. Les neuf composantes d'un système de gestion du patrimoine.

La division des systèmes de gestion du patrimoine en neuf composantes offre un cadre commun de référence à tous ceux qui en utilisent un : les praticiens du patrimoine qui gèrent les biens, les décideurs qui définissent les cadres institutionnels, et les communautés et réseaux qui, pour s'impliquer dans le patrimoine, ont besoin de transparence quant à la manière dont les décisions sont prises.

Comme mentionné à la section 4.1, un système de gestion du patrimoine, en tant que système principal fonctionnant au niveau national ou régional, peut disposer d'un mandat juridique afin de superviser des tâches essentielles comme l'identification et l'enregistrement des biens du patrimoine. Mais son adéquation est remise en question lors de la gestion d'un bien (conservation, interprétation, gestion des visiteurs, lien au développement, etc.), avec souvent le renfort de contributions externes. C'est là que le soutien des systèmes de gestion secondaires (ou de leurs propres éléments) est souvent nécessaire. Cette section du manuel explique comment documenter et évaluer l'adéquation potentielle d'un système de gestion principal, et le rôle des systèmes de gestion secondaires.

Un système de gestion national ou régional peut sembler conforme à certaines catégories de biens culturels, mais doit être testé en référence à un bien ou groupe de biens spécifique, chacun ayant sa propre nature et son propre cadre qui en définiront la gestion. Sur les neuf composantes, l'approche des processus et les résultats sont les plus influencés par chaque cas spécifique. On se penchera postérieurement sur ce point.

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

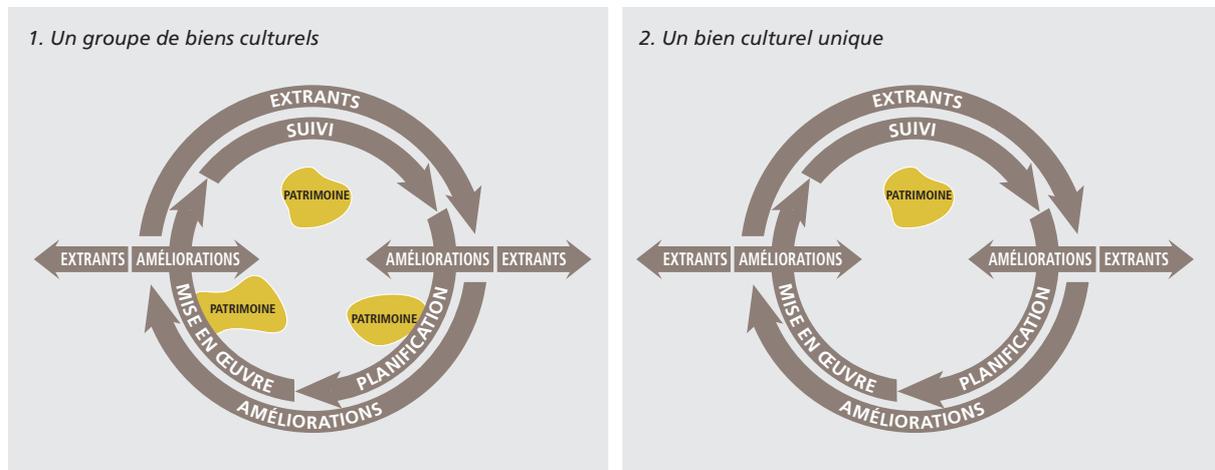
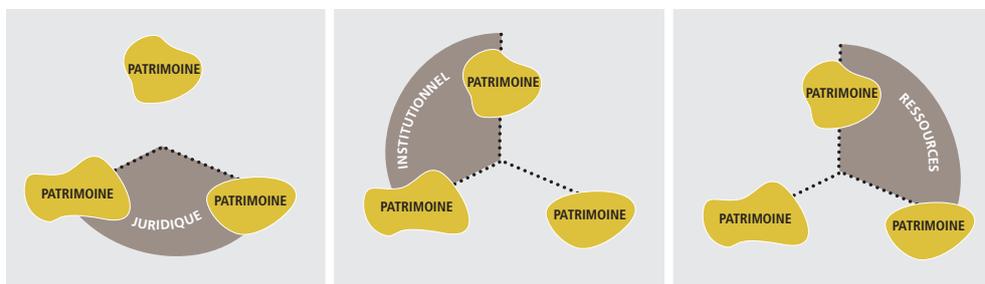


Figure 19. Comment les éléments d'un système de gestion (principal) du patrimoine (national) apparemment uniforme seront soutenus par les circonstances locales dans le cas d'un groupe de biens ou d'un bien unique.

Les trois éléments sont également affectés par les contraintes et opportunités que présente un bien ou groupe de biens spécifique. Le tableau qui suit fournit des exemples, qui montrent aussi en quoi les éléments d'autres systèmes de gestion peuvent être utiles.

Figure 20. Utilisation des systèmes de gestion secondaires ou de leurs éléments pour renforcer les systèmes de gestion principaux.



Cadre juridique

- Réglementation locale de l'utilisation des sols
- Législation d'autres secteurs (par ex. allègement fiscal, normes de pollution, protection côtière)
- Utilisation des sols ou droits d'accès établis

Cadre institutionnel

- Renforcement par les ONG locales
- Chevauchement avec les autorités municipales locales
- Divers niveaux de propriété publique et privée et du contrôle de gestion

Ressources

- Région ciblée pour le financement du capital (par ex. la Banque mondiale, la Commission européenne)
- Consensus communautaire et bénévolat importants
- Continuité des compétences et connaissances locales

Objet du cadre du système de gestion du patrimoine

Le cadre a trois fonctions principales pour les partis impliqués dans la conservation et la gestion du patrimoine culturel :

Objet n°1 : Un cadre pour définir et documenter un système de gestion du patrimoine et communiquer son fonctionnement aux autres

Ce cadre de neuf composantes offre un langage commun pour faciliter et normaliser le suivi des systèmes de gestion du patrimoine et le compte rendu de leurs résultats devant des tiers. Dans le cas du patrimoine mondial, cela fait partie du processus de proposition d'inscription (Section 5 du Format) et, après l'inscription, de l'analyse du rapport périodique et des rapports sur l'état de conservation.

Le processus de proposition d'inscription au patrimoine mondial requiert que le système de gestion du patrimoine en place pour un bien ou un groupe de biens (paragraphe 130 et 132.5 des *Orientations*)⁸² soit formellement documenté. Le dossier d'inscription peut constituer une contribution importante à la gestion du bien, et servir de point de repère pour mesurer la gestion et l'état de conservation du bien durant les années à venir⁸³.

Objet n°2 : Un cadre qui place chaque question patrimoniale dans un large contexte et illustre la nécessité d'une approche intégrée de la gestion du patrimoine

Le système de gestion du patrimoine fonctionne dans un environnement plus large qui peut faire pression sur le bien du patrimoine culturel et *vice versa*. Mais cette relation présente également une série d'opportunités (voir Chapitre 2). Une bonne gestion des pressions et opportunités peut apporter des bénéfices au bien et aux communautés voisines, tout en augmentant les valeurs culturelles, sociales, économiques et environnementales.

Sur les neuf composantes, les « améliorations » et les « résultats » (accomplissements) sont les plus affectés par le contact direct avec le contexte plus vaste (représenté par les flèches en sens contraire sur la figure). Mais tous les éléments d'un système de gestion du patrimoine dépendent de cet environnement et doivent en impliquer les représentants.

Le cadre place chaque question patrimoniale dans un vaste contexte et encourage une approche intégrée de la gestion du patrimoine. Il illustre ce dont le système de gestion a besoin, et ce qu'il accomplit, ainsi que les contributions des autres systèmes de gestion (voir section 4.1). En facilitant la transparence et le dialogue, les bénéfices pour la société sont largement reconnus, et la participation et les rétroactions des parties prenantes sont exploitées avec une efficacité majeure.

Objet n°3 : Un cadre pour évaluer et améliorer un système de gestion du patrimoine (avec d'autres systèmes de gestion)

Il est bien connu que, au fur et à mesure que le cycle de gestion avance, il devient plus difficile d'évaluer l'efficacité des processus et résultats de la gestion du patrimoine (voir section 4.5).

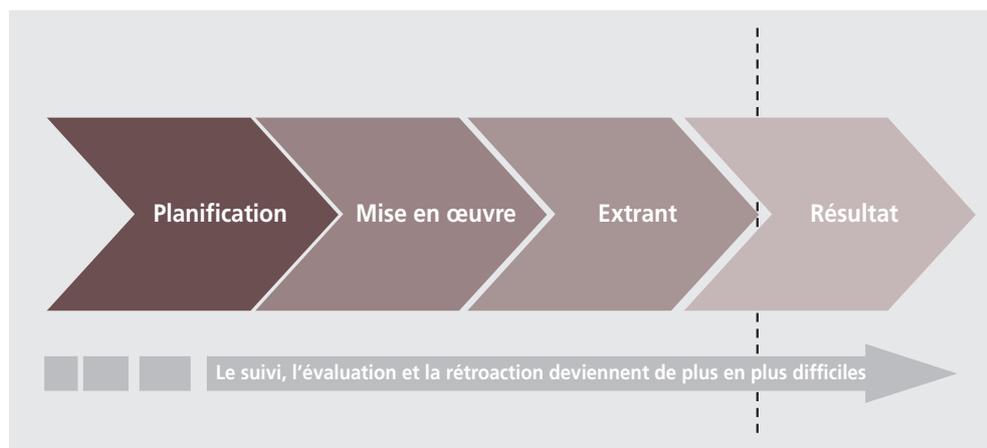


Figure 21. La difficulté de l'évaluation croît tout au long du cycle de gestion.

82. Ce panorama du système de gestion peut être produit seul, ou dans le cadre d'un plan de gestion.

83. UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN. 2011. *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial*. (Deuxième édition.) Op. cit., p. 91. <http://whc.unesco.org/fr/activites/643/>

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

Il peut être encore plus difficile d'évaluer si ce qui constitue le squelette du système de gestion, c'est-à-dire le cadre juridique et institutionnel et l'approche des ressources, s'avère efficace.

Les processus patrimoniaux peuvent montrer que le système de gestion d'un bien ou groupe de biens donné échoue à atteindre ses objectifs, ou les atteint inefficacement, et peuvent identifier les forces et faiblesses spécifiques. Mais il est moins facile de comprendre leurs implications pour d'autres champs du système de gestion.

Il peut être nécessaire de changer de système de gestion, soit à cause des exigences imposées par l'obtention et/ou le maintien de l'inscription sur la Liste du patrimoine mondial (paragraphes 117 et 132.3 des *Orientations*), soit à cause des altérations (souhaitées ou non) du bien ou groupe de biens qui doivent être traités (voir Annexe A). Toute modification est susceptible d'avoir des répercussions sur l'ensemble du système de gestion.

Ce cadre de neuf composantes offre des listes de vérification pour analyser les forces et faiblesses du système de gestion en place, et une structure logique pour émettre des recommandations lorsqu'un changement est nécessaire pour protéger des valeurs, notamment la VUE. Il facilite l'examen des besoins et accomplissements du système de gestion aux différents niveaux de la gestion (local, national, régional, international).

Documentation et évaluation du système de gestion du patrimoine

Une matrice pour utiliser le cadre

Le tableau ci-contre est une matrice conçue pour utiliser le cadre de neuf composantes pour documenter (voir par ex. la 5^e du Format, Annexe 5 des *Orientations*) et évaluer un système de gestion du patrimoine. Elle aide l'utilisateur à comprendre si l'ensemble des neuf composantes rentrent entièrement ou partiellement dans le système de gestion principal ou, si ce n'est pas le cas, quelles sont les contributions provenant d'autres systèmes de gestion. Les exemples de biens du patrimoine mondial évoqués plus avant permettront de clarifier ce point. L'Annexe 5 des *Orientations* demande que le système de gestion d'un bien du patrimoine mondial soit documenté.

La matrice est incluse ici en format Word, à l'attention des utilisateurs du présent manuel. Pour compléter la matrice, les utilisateurs sont invités à consulter les sections concernées et à répondre aux questions et aux brèves listes de vérification lorsqu'ils procèdent à documenter un système de gestion du patrimoine.

Tableau 12. La matrice du patrimoine pour documenter un système de gestion
Documentation et évaluation de l'adéquation d'un système de gestion du patrimoine pour un bien culturel donné
1. Nom et emplacement du site :
2. Brève description du site :

Attributs principaux :
Authenticité :
Intégrité :

3. Critères du patrimoine mondial :
4. Documentation et évaluation du système de gestion du patrimoine du bien culturel concerné :

Le cadre du système de gestion :
3 champs,
9 composantes

- Décrire le système de gestion principal pour le bien culturel

Souligner si nécessaire les caractéristiques principales et pertinentes, ou joindre des références pertinentes

- Évaluation de l'adéquation : lacunes existantes et nouvelles opportunités identifiées (*sur la base de la nature du bien et après avoir consulté les sections correspondantes du manuel*)

- Soutien supplémentaire provenant de systèmes de gestion secondaires/autres, ou les outils mis en place, pour combler les lacunes et renforcer le système de gestion principal
- Identifier des mesures/outils supplémentaires nécessaires

ÉLÉMENTS

Cadre juridique (ou « mandat »)

Cadre institutionnel

Ressources

PROCESSUS

Planification

Mise en œuvre

Suivi

RÉSULTATS

Accomplissements

Extrants

Améliorations (dont un résumé des mesures supplémentaires requises)

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

L'exemple suivant s'efforce de documenter un système de gestion existant qui a évolué, au fil du temps, depuis l'inscription du bien sur la Liste du patrimoine mondial.

Tableau 13. Exemple de système de gestion du patrimoine

Documentation et évaluation de l'adéquation d'un système de gestion du patrimoine pour un bien culturel donné

1. Nom et emplacement du site : Ville sacrée de Kandy, Sri Lanka

2. Brève description du site :

Citer la déclaration de VUE

Authenticité

Citer la déclaration de VUE

Intégrité

Citer la déclaration de VUE



© James Gordon

Ville sacrée de Kandy,
Sri Lanka

3. Critères du patrimoine mondial : (iv) (vi)

4. Documentation et évaluation du système de gestion du patrimoine pour le bien culturel concerné :

<p>Le cadre du système de gestion : 3 champs, 9 composants</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le système de gestion principal pour le bien culturel 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de l'adéquation : lacunes existantes et nouvelles opportunités identifiées (sur la base de la nature du bien et après avoir consulté les sections correspondantes du manuel) 	<ul style="list-style-type: none"> Soutien supplémentaire provenant de systèmes de gestion secondaires/autres, ou les outils mis en place, pour combler les lacunes et renforcer le système de gestion principal Identifier des mesures/outils supplémentaires nécessaires
<p>ÉLÉMENTS</p> <p>Cadre juridique (ou « mandat »)</p>	<p>L'« ordonnance sur les antiquités » de 1940, révisée en 1988, gouverne la protection et la gestion du patrimoine de tout le pays</p> <p>Une partie du bien appartient à la communauté bouddhiste, et est gouvernée par l'ordonnance du Temple</p>	<p>Nécessité de contrôler les aires au-delà des monuments, et dans la zone tampon</p> <p>Nécessité de capter davantage de financements</p>	<p>Le site a été soumis à la « loi sur l'Autorité de l'aménagement urbain (UDA) » et aux réglementations du Conseil municipal, permettant un meilleur contrôle de la vaste zone</p> <p>Le site a été soumis à la « loi centrale sur le financement culturel » de 1981, ce qui a augmenté les fonds et la capacité à mettre en œuvre des activités</p>

ÉLÉMENTS	Cadre institutionnel	<p>Le Département d'archéologie (DOA) est l'institution responsable</p> <p>Les autorités du Temple, dirigées par un gardien en chef, sont en charge du temple de la Dent du Bouddha (rituels quotidiens, cortège annuel, etc.)</p>	<p>Nécessité d'un dispositif qui réunisse toutes les parties prenantes concernées</p> <p>Nécessité de voir les moines davantage impliqués dans la prise de décision</p>	<p>Un Comité du site sacré du patrimoine mondial, avec le maire de la ville comme président, et toutes les parties prenantes concernées comme membres du Comité a été créé</p>
	Ressources	<p><i>Humaines :</i> Principalement les employés du DOA</p> <p><i>Financières :</i> Financement annuel du gouvernement central. Entrée payante pour les touristes étrangers sur le temple</p> <p><i>Intellectuelles :</i> Les connaissances accumulées au sein du Département</p>	<p>L'inadéquation du personnel du DOA et la nécessité d'une plus grande flexibilité à l'heure d'employer des professionnels de types divers</p> <p>Activités sous-traitées</p> <p>Manque de fonds</p> <p>Nécessité d'amener de nouvelles connaissances spécifiquement liées à la VUE</p>	<p>Le Fonds culturel central (CCF) reprend les travaux de conservation. La sous-traitance a commencé</p> <p>Le CCF a apporté des fonds supplémentaires</p> <p>D'autres améliorations devront être apportées</p>
PROCESSUS	Planification	Planification de la conservation chaque année par le DOA	<p>Nécessité de planifier à long terme en vue de garantir la sauvegarde de la VUE</p> <p>Manque d'un processus participatif majeur avec le DOA</p> <p>L'approche de planification orientée sur les valeurs est nouvelle</p>	<p>Utilisation du comité nouvellement créé pour conduire une nouvelle approche de planification utilisant un processus participatif et toutes les ressources des différentes parties prenantes</p> <p>Le concept de VUE a été abordé pour la première fois au sein du Comité de la Ville sacrée</p> <p>Outil de « Planification de la Ville sacrée » utilisé depuis 1949</p>

4 Définition, évaluation et amélioration des systèmes de gestion du patrimoine

PROCESSUS	Mise en œuvre	Mise en œuvre des projets par le personnel du DOA	Nécessité de sous-traiter des activités Nécessité d'utiliser le soutien des autres parties prenantes Le contrôle de la planification doit être dirigé par la municipalité qui exerce le pouvoir de la loi sur l'aménagement urbain	En l'absence d'un plan de gestion exhaustif, la mise en œuvre de chaque projet développé par le Département ou le Comité est réalisée par la(les) institution(s) concernée(s) avec leurs propres fonds Les contrôles de la planification sont effectués par la municipalité avec l'équipe de toutes les agences concernées
	Suivi	Pratiques de suivi du travail exécuté établies par le DOA Le DOA effectue des inspections régulières concernant les constructions illégales sur le bien	Nécessité d'efforts de suivi majeurs dans une aire plus vaste Nécessité de sauvegarder les attributs qui reflètent la VUE Nécessité d'un contrôle plus important sur le bien et la zone tampon	Comité conjoint avec la DOA, le CCF, l'UDA et la municipalité pour approuver et contrôler le développement Les progrès réalisés sont discutés chaque mois lors de la réunion du Comité, tandis que les agences individuelles contrôlent leur travail
RÉSULTATS	Accomplissements	Le DOA s'engage à protéger les valeurs patrimoniales dont la VUE Les moines en charge du bien culturel s'engagent à faciliter les activités rituelles	Manque de connaissances au sein de la communauté concernant la VUE du bien	Protéger et soutenir la VUE à travers une plus grande participation Apporter à la communauté les bénéfices du bien du patrimoine mondial
	Extrants	Conservation des sites archéologiques, bâtiments et peintures d'éléments sélectionnés sur le bien qui garantiront la protection de la VUE Continuité des activités religieuses par les moines et le gardien laïc qui amélioreront la VUE	Nécessité de conserver/contrôler les parties privées du bien, infrastructures pour les activités rituelles	Programme pour conserver les biens privés sur la base des plans préparés pour apporter des bénéfices à la communauté Production de l'infrastructure conformément aux plans préparés Fournir des installations durant les festivals
	Améliorations (dont un résumé des mesures supplémentaires requises)	Il ressort que le Comité de la Ville sacrée a besoin d'une autorité juridique ; un projet de loi pour légitimer le Comité est en préparation.		

Annexe A

Cadre pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi d'un plan de gestion

L'Annexe A approfondit la réflexion sur le processus de « planification » abordé à la section 4.3. Son objectif est de fournir une aide pour l'élaboration du plan de gestion requis à la « Section 5 » du format de proposition d'inscription au patrimoine mondial. La planification de la gestion est un outil de plus en plus populaire pour protéger les valeurs culturelles, et en particulier la VUE, au sein du processus du patrimoine mondial. La préparation et la mise en œuvre d'un plan de gestion requièrent la contribution de l'ensemble des neuf composantes du système de gestion (voir Chapitre 4), et constituent l'opportunité de documenter de manière structurée le(s) système(s) de gestion d'un bien donné. Elles contribuent ainsi à identifier les lacunes éventuelles au sein du système en place et, ce faisant, à apporter les informations nécessaires pour le modifier ou l'améliorer. Ces informations sont également nécessaires pour les Sections 3.1 e, 4.5 et 6 du format de proposition d'inscription.

L'Annexe est organisée selon la structure suivante :

A.1 Introduction : le plan de gestion au sein du système de gestion

A.2 Le processus de planification de la gestion

A.3 Contenu du plan de gestion

A.1 Introduction : le plan de gestion au sein du système de gestion

Aperçu de la planification de la gestion

La « planification de la gestion » est sans nul doute devenue l'outil le plus familier au sein du système du patrimoine mondial. Les États parties, les membres du Comité du patrimoine mondial et les organisations consultatives utilisent la planification de la gestion comme outil pour évaluer l'engagement de l'État partie envers le maintien de la VUE d'un bien donné, et pour garantir que la société reçoit les bénéfices produits. Le terme « plan de gestion » est utilisé plus fréquemment et met en avant les extrants de la planification de l'outil plutôt que l'approche de gestion et le processus qu'elle constitue.

La planification de la gestion et les plans de gestion qu'elle produit doivent, toutefois, être compris en relation avec le(s) système(s) de gestion hôte(s) comme décrit et expliqué plus haut au chapitre 4 (voir aussi les pages 89-91 du manuel *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial*). Un plan de gestion doit refléter l'ensemble du système de gestion. En tant qu'outil qui documente le système de gestion dans son ensemble, il constitue une opportunité de décrire et d'évaluer un système de gestion donné, et peut ainsi démontrer comment l'État partie entend maintenir la VUE d'un bien.

Dans le cas du patrimoine mondial, la protection des attributs garants de la VUE constituera l'objectif principal, mais ne suffit pas. Comme évoqué ci-après dans la section consacrée au « processus de planification de la gestion », un plan de gestion traitera les valeurs culturelles générales d'un bien, et les changements au niveau de son environnement immédiat susceptibles d'avoir un impact sur ces valeurs. Cette approche inclusive est l'une des qualités de l'approche de planification de la gestion, dans la mesure où elle requiert des liens avec d'autres plans (comme la planification de l'utilisation des sols au niveau local ou régional, ou des plans d'aménagement) et avec les parties prenantes en dehors du système du patrimoine.

La planification de la gestion au-delà des confins physiques du bien vise à mieux protéger la VUE et les autres valeurs culturelles, et à obtenir les bénéfices que le patrimoine peut apporter à la société, et que le bien peut tirer d'une plus grande participation de la communauté (voir Chapitre 2 sur le développement durable).

QUELQUES CONSEILS UTILES

- La préparation d'un plan de gestion est étroitement liée à la préparation d'un dossier d'inscription. Une fois la VUE établie, il serait bon de commencer à évaluer les systèmes de gestion en lien avec la section 5 du format de proposition d'inscription (Annexe 5 des *Orientations*) et de commencer le processus souligné plus bas. Les sections 4,5 et 6 du format (Annexe 5 des *Orientations*) doivent être complétées, à l'aide des informations réunies pour le plan de gestion.

L'objectif principal du processus de planification de la gestion est la protection stratégique à long terme des sites du patrimoine culturel. L'élaboration d'un cadre pour la prise de décision et pour la gestion du changement sur un site du patrimoine culturel donné constitue une partie essentielle de ce processus. Lorsque ce cadre est documenté, ainsi que les buts, objectifs, et mesures de gestion déterminés par l'effort collectif des partis impliqués dans la gestion du bien du patrimoine culturel, on le qualifie de « plan de gestion ». Le plan de gestion est essentiellement le document d'orientation élaboré au sein d'un système de gestion donné, qu'il décrit. Il s'agit d'un outil important pour toutes les phases du cycle de gestion (planification, mise en œuvre, suivi) d'un bien du patrimoine culturel, et doit être révisé et renouvelé périodiquement.

ÉTUDE DE CAS

Le plan de gestion, partie intégrante du système de gestion

Le système de gestion principal du Pont Vizcaya fonctionne au niveau provincial : il se trouve sous la protection juridique du gouvernement basque (un gouvernement provincial de l'Espagne). L'organe juridiquement responsable de la protection et de la gestion directes du pont Vizcaya est le Conseil provincial de Bizkaia, l'autorité provinciale responsable de la Province de Bizkaia dans laquelle se trouve ce pont. Les ressources nécessaires sont également générées ou fournies par les mêmes institutions. Une commission pour la conservation des monuments a été établie pour réunir tous les partis concernés, et un plan de gestion a été élaboré. C'est un exemple intéressant de sous-traitance de la gestion et de la maintenance ordinaires auprès d'une entreprise privée ; c'est également un exemple de gestion d'un seul monument du patrimoine industriel dans le but de contribuer à une plus vaste tentative consistant à donner une direction différente au développement de l'ensemble de la ville de Bilbao, alors que son lourd passé industriel a pris fin.



Pont Vizcaya (Espagne)

© UNESCO

Plan de gestion

Un plan de gestion est un outil relativement nouveau qui détermine et établit la stratégie adéquate, les objectifs, mesures et structures de mise en œuvre pour gérer et, le cas échéant, développer le patrimoine culturel d'une manière efficace et durable afin que ses valeurs soient préservées en vue de leurs utilisations et appréciations actuelles et futures. Il compense

et coordonne les besoins du patrimoine culturel avec les besoins des « utilisateurs » du patrimoine et des organismes gouvernementaux et/ou privés/communautaires responsables.

Le contexte et la nature d'un plan de gestion varient considérablement, en fonction du type de bien. Par exemple, le plan de gestion d'un site archéologique ou d'un centre urbain sera plus complexe que celui d'un seul édifice. Le plan de gestion dépendra également du caractère de son système de gestion principal. Le plan spécifiera comment la VUE (ou la VUE potentielle dans le cas d'une proposition d'inscription) sera maintenue à travers la protection et la conservation, et démontrera concrètement les mesures efficaces permettant de parvenir à des résultats de conservation sur le terrain.

Comme expliqué précédemment, un plan de gestion est le résultat d'une approche collective et participative, et fournit :

- Dans le cas du patrimoine mondial, la promesse officielle d'approfondir les obligations de la Convention du patrimoine mondial ;
- L'opportunité pour toutes les parties prenantes⁸⁴, en particulier les propriétaires et les gestionnaires des biens, de participer et d'avoir une compréhension commune du bien, apportant un soutien solide au plan ;
- Une description claire du bien comme base permettant d'évaluer ses valeurs, en particulier sa VUE ;
- Une description claire de la manière dont le système en place fonctionne, et de la manière dont il peut être amélioré ;
- Une déclaration de valeur universelle exceptionnelle du bien culturel, comme convenu ou proposé par le Comité du patrimoine mondial, en identifiant les attributs à gérer et les conditions d'authenticité et d'intégrité à maintenir ;
- Une évaluation des autres valeurs du bien, dans la mesure où ces dernières doivent être prises en compte dans la gestion du bien ;
- Un aperçu de l'état actuel du bien et des différents facteurs pouvant avoir des effets positifs ou négatifs sur les attributs, l'authenticité et l'intégrité ;
- Une vision collective de la gestion du bien (par ex., la situation dans laquelle il devrait se trouver dans les 20-30 années suivantes) ;
- Un ensemble de politiques et/ou d'objectifs de gestion pour atteindre cette vision, sur une période (habituellement) d'environ cinq ans ;
- Une série de mesures (pour la conservation, l'interprétation et la mise en valeur du bien, les contributions à la société, etc.) ;
- Une stratégie de mise en œuvre, dont le suivi et la révision ;
- L'intégration, en fonction des nécessités, de multiples plans ou systèmes, ou la garantie de leur complémentarité ;
- Les bénéfices patrimoniaux pour la société, qui à son tour engendre des bénéfices pour le bien (amélioration de toutes les valeurs, obtention de nouvelles formes de soutien communautaire).

Un plan de gestion peut :

- Décrire le système de gestion global du bien culturel ;
- Offrir une structure pour l'analyse de processus complexes ;
- Fournir un cadre pour prendre des décisions informées et gérer les changements ;
- Fournir des principes directeurs pour la coordination des activités/des responsabilités sur le site ;

84. Dans ce contexte, les parties prenantes peuvent inclure des populations locales, des peuples indigènes, des propriétaires et des gestionnaires du bien, le gouvernement à tous les niveaux, des intérêts commerciaux dont le tourisme, et des ONG.

- Aider à gérer la collaboration entre les différents groupes d'intérêt des secteurs public et privé ;
- Garantir que les interventions sont conçues intelligemment pour préserver la VUE et les autres valeurs compatibles avec la protection de la VUE ;
- Aider à rationaliser les ressources existantes et à faciliter le financement.

Le plan doit également refléter :

- La participation des principales parties prenantes et de la communauté au sens large depuis la préparation de la proposition d'inscription, une compréhension commune du concept de patrimoine mondial et des implications, en termes de gestion du bien, de l'inscription sur la Liste ;
- Une compréhension commune du système de gestion en place (cadres juridique et institutionnel, structures et approches de gestion), des plans et politiques de développement, ainsi que de l'utilisation actuellement faite des sols du bien ;
- Une compréhension commune parmi les parties prenantes de la VUE du bien du patrimoine, des conditions d'authenticité et d'intégrité, et des facteurs affectant le bien ;
- Une responsabilité partagée et le soutien des parties prenantes concernant les approches de gestion et les mesures requises pour entretenir la VUE du bien ;
- Une approche de planification inclusive, avec un partage des tâches entre toutes les autorités et les partis concernés, afin de garantir un cadre possible pour la prise de décision, qui permettra une gestion durable du bien dans le futur ;
- Des structures de gestion en place pour mettre en œuvre le plan, et un désir réel de, et la capacité à, exécuter les mesures de gestion requises. De cette manière, le plan représente « les moyens de parvenir à une fin » (et non une fin en soi, ce qui peut constituer un danger lors du processus de planification).

Son contenu doit :

- Se concentrer sur la protection de la VUE du bien tout en répondant aux questions de gestion pertinentes au niveau local ;
- Fournir des informations de base sur l'état de conservation du bien, dont une description adéquate de ce bien ;
- Décrire le système de gestion : les mesures de protection au niveau de la législation, de la réglementation et de la politique, les structures et pratiques de gestion sur le site (celles qui sont réellement en vigueur, pas seulement celles qui sont applicables en principe) ;
- Être accessible et facilement compréhensible pour toutes les parties prenantes, en évitant l'emploi excessif de jargon ;
- Présenter une vision et des objectifs à long terme du site du patrimoine mondial, et les mesures envisagées pour y parvenir ;
- Souligner le statut du plan de gestion en lien avec d'autres plans (développement/conservation) en vigueur sur le bien ;
- Être utile en termes d'éducation et de développement durable ;
- Tenir compte de la gestion du risque ;
- Adopter une approche stratégique : tirer des leçons des actions passées afin d'anticiper l'orientation de la gestion dans le futur ;
- Décrire la manière dont le plan et le système de gestion seront mis en œuvre, contrôlés et révisés ;
- Souligner le plan final et les accomplissements prévus en établissant un lien direct avec les ressources.

La production d'un plan de gestion implique deux tâches complémentaires : le processus (planification et élaboration) et le contenu (extraits et résultats – le plan en tant qu'outil de gestion).

Objet d'un plan de gestion

L'objectif du plan de gestion pour la Zone des canaux concentriques du 17^e siècle à l'intérieur du Singelgracht à Amsterdam.

Le plan de gestion décrit comment les parties ayant une responsabilité gouvernementale envisagent de préserver la valeur culturelle et historique unique de la Zone des canaux concentriques du 17^e siècle à l'intérieur du Singelgracht à Amsterdam, en tant que patrimoine mondial.



© Dossier d'inscription/Robert de Jong

Zone des canaux concentriques du 17^e siècle à l'intérieur du Singelgracht à Amsterdam (Pays-Bas)

Le plan de gestion donne les orientations devant guider la conservation et la gestion du bien : la zone des canaux concentriques du 17^e siècle à l'intérieur du Singelgracht, et la zone tampon conçue pour sa protection. Le plan combine la politique des diverses parties prenantes responsables en vue de créer une vision commune unique de la gestion à long terme du site du patrimoine mondial concerné. La vision partagée, et les accords sur la protection et la gestion, sont rédigés sous la forme de deux engagements pris conjointement par les autorités responsables : la Ville d'Amsterdam (Gemeente Amsterdam), le District central d'Amsterdam (Stadsdeel Amsterdam Centrum), et le Conseil de l'eau d'Amstel, Gooi et Vecht (Hoogheemraadschap Amstel, Gooi en Vecht). Les engagements signés constituent une partie du plan de gestion, à l'instar de la déclaration d'intention élaborée par les parties prenantes du bien (p. 24).

Principes de base

Le plan de gestion de la Zone des canaux concentriques du 17^e siècle à l'intérieur du Singelgracht à Amsterdam doit satisfaire aux conditions exigées par le Comité du patrimoine mondial. En particulier, il doit être conforme aux quatre principes de base suivants :

- *Efficacité – le plan doit garantir la réalisation des objectifs ;*
- *Cohérence – les perspectives, objectifs, mesures et tâches doivent être cohérents ;*
- *Fonctionnalité – le plan doit être réalisable ;*
- *Réalisme – il doit être possible d'exécuter et de mettre en œuvre le plan.*

Afin de satisfaire ces principes de base, le plan de gestion décrit :

- *Une déclaration signée par le gestionnaire du bien, les autorités responsables, et les parties prenantes (en tant que partenaires du site) détaillant leur participation directe à, leur vision commune de, et leur accord concernant la combinaison de leurs efforts pour, la protection et la conservation du bien et de la zone tampon. Cette déclaration viendra compléter le dossier d'inscription.*
- *Un cycle de planification, mise en œuvre, suivi, évaluation, ajustement, et réévaluation du plan de gestion, rédigé par le responsable du site et coordonné par le Bureau du patrimoine mondial.*
- *L'allocation des ressources : la proposition de plan à élaborer pour le Bureau du patrimoine mondial devra estimer et préparer la disponibilité d'une main-d'œuvre suffisante, de l'expertise pertinente et du temps nécessaire.*
- *Financement par le Bureau du patrimoine mondial : une proposition de projet élaborée à ces fins par le District central d'Amsterdam, avec des sections sur la mise en œuvre. Une description équilibrée et transparente de la mise en œuvre du système de gestion (plan de gestion, notamment au Chapitre 4, Accords sur les tâches, compétences et responsabilités, et Chapitre 3 Section 3.6, Amélioration de la gestion : plan opérationnel et plan d'action).*
- *C'est au Bureau du patrimoine mondial d'Amsterdam – qui n'est pas encore établi – qu'incombe la tâche de réaliser la mise en œuvre du plan et d'en diriger et coordonner l'exécution.*
- *L'opérabilité du plan de gestion sera évaluée dans la pratique, et modifiée si nécessaire.*

(Royaume des Pays-Bas 2009, Zone des canaux concentriques du 17^e siècle à l'intérieur du Singelgracht à Amsterdam, document de proposition d'inscription, p. 53.)

A.2 Le processus de planification de la gestion (les différentes étapes)

Le processus de planification de la gestion

Cette section définit les différentes étapes du processus consistant à préparer un plan de gestion pour le patrimoine mondial.

Le processus est aussi important que le produit fini pour développer une compréhension collective de la VUE, pour obtenir le consensus de tous les partis concernés, et pour partager la responsabilité de la protection du bien. Le plan est un outil visant à maintenir le dialogue avec les parties prenantes, et à évaluer constamment la protection de la VUE et des autres valeurs.

Le processus de planification de la gestion peut démarrer selon l'un des trois scénarios suivants : 1. lors de la préparation de la proposition d'inscription ; 2. pour un bien déjà inscrit sur la Liste ; 3. lors de la révision d'un plan/plan directeur/plan de conservation existant. Dans le cas du premier scénario, le fait de suivre systématiquement chaque étape de cette section aidera à remplir les sections 3.1e, 4.5 et 6 du format de proposition d'inscription.

Pour les scénarios 2 et 3, certaines des étapes auront déjà été accomplies. Par exemple, la déclaration de valeur universelle exceptionnelle est désormais un élément nécessaire du processus de proposition d'inscription, mais dans le cas d'un bien déjà inscrit sur la Liste du patrimoine mondial, elle peut déjà exister et ne peut pas être modifiée.

Concernant la révision d'un plan de gestion, il est essentiel d'évaluer de manière exhaustive les succès, échecs et faiblesses du (des) plan(s) existant(s), et de les traiter (voir section 4.5). Peu nombreux sont les plans de gestion les plus anciens à avoir été élaborés sur la base de déclarations de valeur universelle exceptionnelle approuvées, dans la mesure où ces dernières ne sont exigées que depuis 2007 ; et c'est seulement en 2005 que la condition relative à l'intégrité a été introduite pour la gestion des biens du patrimoine mondial culturel. Il est peu probable que les impacts de ces deux innovations soient reflétés dans les premiers plans de gestion.

L'élaboration d'un plan de gestion suit les étapes suivantes :

ÉTAPE N°1 : Préparation

ÉTAPE N°2 : Collecte des données/informations

ÉTAPE N°3 : Évaluation de l'importance/des conditions

ÉTAPE N°4 : Élaboration de réponses/propositions

Ces étapes seront étudiées plus en détail ci-après. Le processus de planification qu'elles représentent se fonde sur l'approche orientée sur les valeurs, évoquée plus haut au chapitre 2 et à la section 4.3 :

Tableau 14. *L'approche orientée sur les valeurs pour la planification de la gestion du patrimoine mondial*



Le processus de planification exigé par la planification de la gestion n'est ni linéaire ni descendant (comme sur la figure 22 ci-dessous), mais circulaire comme à la Figure 2, et idéalement un itératif comme à la Figure 3, dans lequel chaque étape se réfère constamment aux autres étapes qui la suivent ou la précèdent. Par exemple, tout en évaluant l'état (les conditions) d'un bien, il peut être nécessaire de revenir à l'étape de collecte de données en vue de réunir des informations supplémentaires. Cette interaction est illustrée par la figure ci-dessous. Le processus de planification, d'un autre côté, dispose de liens solides avec la mise en œuvre et le suivi, qui peuvent se développer en parallèle, parce que le plan de gestion n'est pas un document statique mais demande au contraire à être constamment révisé. La mise en œuvre et le suivi sont des processus distincts, mais ils sont identifiés dans la figure ci-dessous comme le numéro 5, afin d'illustrer leur lien permanent avec le processus de planification.

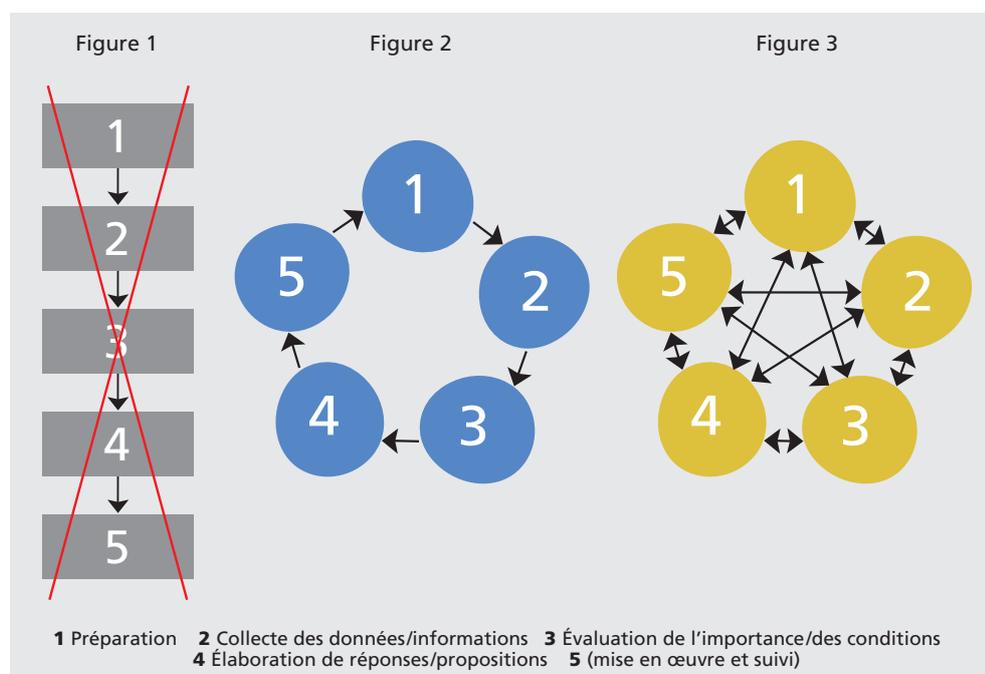


Figure 22. Nature du processus de planification.

ÉTAPE N°1 : LA PRÉPARATION

Cette étape peut être considérée comme une étape de pré-planification lorsque le travail préparatoire est effectué et le consensus obtenu quant aux objectifs du processus de planification de la gestion et aux choix des personnes impliquées dans ce processus.

Les étapes préparatoires

La préparation d'un plan de gestion doit être autorisée par l'institution concernée, et bénéficier du soutien des principales parties prenantes qui devront approuver son adoption et permettre sa mise en œuvre et son actualisation. L'approbation du plan peut également nécessiter l'aval des propriétaires du bien ou du Comité du patrimoine mondial, ou

l'endossement de multiples organisations (gouvernementales ou privées) réunies pour l'occasion (dans le cas du patrimoine mondial, cela peut faire partie du processus de proposition d'inscription).

C'est souvent la politique au niveau national qui conduit à l'adoption de la planification de la gestion dont elle fait une condition obligatoire. Mais l'initiative de son lancement et de son élaboration doit se faire au niveau du site (ou au niveau local dans le cas d'un groupe de biens). Cela est vital si l'on veut garantir que toutes les parties prenantes participent sur un pied d'égalité et développent un sentiment de propriété quant au processus et au plan qui en résulte.

Les compétences en matière de gestion de projet sont très utiles à ce stade pour définir le chemin critique ou le calendrier du processus de planification de la gestion, et pour en contrôler les délais et le budget une fois qu'il a démarré. Une personne ou une équipe (dans le cas d'un bien complexe ou d'un bien en série) doit être identifiée et assumer la responsabilité de gérer le « projet » (soit le processus de planification de la gestion) à ce stade.

Qui dirige et produit le plan ?

La ou les organisation(s) responsable(s) du système de gestion principal (section 4.1), en consultation avec les autres, doi(ven)t former une équipe de projet avec un chef capable de coordonner les différentes compétences pour démarrer le processus, et d'identifier les ressources financières, institutionnelles et humaines nécessaires à la préparation du plan. Le chef de projet coordonne les activités des autres ; il est le principal moteur de la préparation du plan, et choisit en priorité, lors de la formation de l'équipe, les spécialistes en interne et/ou ceux qui mettront le plan de gestion en œuvre.

Dans certains pays, des consultants externes sont employés pour conduire ce processus. Dans ce cas, leur rôle est simplement de guider le processus, les parties prenantes conduisant elles aussi le processus et se sentant maîtresses du plan. Les termes des conditions ou la description des fonctions du conseil doivent être clairs. L'équipe qui travaille sur le plan doit être familiarisée avec le système de gestion existant applicable au bien (ou aux biens) en question. Dans certains pays, un groupe de direction supervise l'élaboration du plan de gestion, sa mise en œuvre et son évaluation.

QUELQUES CONSEILS UTILES

- Un groupe de direction formé par les hauts responsables des systèmes de gestion principaux, et par d'autres personnes participant au processus de proposition d'inscription, peut présenter les progrès et demander le soutien nécessaire.

L'équipe du projet et ses responsabilités

Le chef d'équipe doit former une équipe de membres dont les compétences sont multidisciplinaires et qui, ensemble, détiennent :

- La compréhension des conditions imposées par la Convention du patrimoine mondial et le Comité du patrimoine mondial,
- Des connaissances locales détaillées du bien et de ses valeurs patrimoniales, et une bonne compréhension des facteurs qui les affectent,

- Une compréhension des systèmes de gestion pour le patrimoine et du(des) système(s) spécifique(s) du bien concerné,
- Une compréhension du bien concerné, à la fois sur le plan de la conservation technique et sur celui du contexte historique,
- Une compréhension du cadre juridique/réglementaire/politique au sein duquel le bien doit être géré,
- Une compréhension des questions sociales et économiques qui affectent le bien, ses alentours et ses parties prenantes (et comment le bien affecte les questions sociales et économiques),
- Des capacités à préparer des programmes d'actions chiffrés,
- Des aptitudes à communiquer efficacement (aussi bien par écrit que par oral),
- Une expertise en gestion de l'information,
- Des compétences dans les domaines de la négociation/sensibilisation, et médiation,
- Des sensibilités politiques, une aptitude à établir des relations et une crédibilité avec les autres,
- Une certaine flexibilité/tolérance et un désir de reconnaître les besoins des autres,
- Des capacités en gestion de projet,
- Une connaissance et une implication directes des « utilisateurs finaux » (soit les visiteurs, les communautés locales).

Lors de la phase de pré-planification, le chef d'équipe, en consultation avec les autres membres du groupe de travail et les autorités pertinentes, doit décider du poids à donner à chacun des quatre éléments de base du projet : les ressources (humaines et financières), les délais, la qualité et l'envergure – afin de les ajuster tandis que les objectifs du projet sont clarifiés. Ces éléments sont tous interconnectés, et doivent être gérés efficacement pour garantir le succès du processus de planification de la gestion. La phase de pré-planification détermine en premier lieu l'envergure du projet (dans ce cas, le bien ou les biens ciblés par le processus de planification de la gestion et une première ébauche des objectifs à atteindre). Une fois l'envergure associée à un calendrier et à un budget, les ressources humaines et financières peuvent être déployées.

Le chef d'équipe doit donc :

- a. Définir la portée de l'activité et élaborer un programme,
- b. Évaluer les compétences nécessaires,
- c. Identifier d'autres parties prenantes,
- d. Définir la nature du processus de consultation (approche participative),
- e. Préparer un calendrier,
- f. Identifier les ressources financières, humaines et techniques (équipement, etc.) nécessaires.

Un groupe de direction, réunissant les représentants des principales parties prenantes, doit être formé pour superviser les processus de planification et de mise en œuvre. Pour les propositions d'inscription au patrimoine mondial, cette étape doit avoir lieu en amont de la phase de pré-planification.

Le groupe de direction est fondamental pour les biens qui s'étendent au-delà d'une aire administrative (c'est presque toujours le cas pour les paysages culturels et les biens en série) ou d'un pays (biens transfrontaliers). Il doit être formé le plus tôt possible, et un calendrier de ses réunions et consultations régulières doit être établi.

Identification des parties prenantes

Une partie prenante est toute personne ou organisation susceptible d'être affectée par le plan, ou d'en influencer le succès. Les autres parties prenantes sont celles qui ont un droit sur le bien en raison d'une obligation ou des exigences du droit. On peut les classer en quatre grandes catégories :

- Celles qui sont impliquées dans le système de gestion principal du patrimoine (les institutions qui détiennent et gèrent les sites patrimoniaux),
- Les propriétaires privés des sites patrimoniaux,
- Celles qui appartiennent à d'autres systèmes de gestion qui apportent des sources secondaires pour la gestion du patrimoine (comme un conseil municipal ayant le pouvoir juridique de contrôler les zones tampons),
- Les communautés et autres groupes d'intérêt.

ÉTUDE DE CAS

Un bien géré pour ses valeurs à la fois culturelles et naturelles conjointement par le gouvernement et la communauté maori

« En 1993, Tongariro est devenu le premier bien inscrit sur la Liste du patrimoine mondial au titre du critère culturel révisé concernant les paysages culturels. Les montagnes situées au centre du parc ont une signification culturelle et religieuse pour le peuple maori, et symbolisent les liens spirituels entre cette communauté humaine et son environnement. [...] Lors de l'examen du plan de gestion du parc, le statut de bien du patrimoine mondial entre en compte pour aider à prioriser les valeurs naturelles et culturelles. Le nouveau plan de gestion du parc met l'accent sur les valeurs du patrimoine mondial et la nécessité de garantir que les politiques de gestion n'aient pas d'impact sur ces valeurs. »

Tongariro est un modèle intéressant de gestion, la gestion de ce bien étant conjointement dirigée par le gouvernement et la communauté maori.

<http://whc.unesco.org/fr/280/?id=613&> (en anglais uniquement)



Parc national de Tongariro (Nouvelle-Zélande)

© UNESCO/Alf Tabbasum

L'importance du travail avec les parties prenantes

Le processus de planification de la gestion donne pour acquis que la compréhension du bien et le sentiment de « propriété » qu'ont les parties prenantes aident ces parties prenantes et les agences responsables à protéger le bien du patrimoine. Le travail avec les parties prenantes est l'opportunité de partager les informations, d'accroître la participation des parties prenantes, d'engendrer une responsabilité collective, d'acquérir leurs connaissances, et d'obtenir leur accord et leur soutien concernant les mesures qui protégeront et amélioreront les valeurs patrimoniales du bien, son authenticité et son intégrité.

Mais pour être efficace, le processus consistant à être inclusif doit rester gérable. Le nombre de parties prenantes peut être très élevé, par exemple dans les centres urbains. Le mur d'Hadrien, qui appartient aux Frontières de l'Empire romain, site du patrimoine mondial,

compte plus de sept cents propriétaires. Dans de pareils cas, la participation des parties prenantes doit rester gérable dès le départ du processus.

Processus participatif

Lors d'une approche participative, toutes les parties prenantes, à différents niveaux, prennent part au processus de prise de décision. L'équipe de direction doit développer une stratégie y relative durant l'étape de pré-planification.

Les processus de prise de décision

Avec la participation d'un plus grand nombre de parties prenantes et d'autres systèmes de gestion, un nouveau dispositif de prise de décision doit être élaboré, et ce processus peut être dirigé par le système de gestion principal. Lors de cette étape préparatoire, il s'agit de convenir d'un processus de prise de décision très clair, et de l'identification des rôles et responsabilités durant les processus de planification et la phase de mise en œuvre.

Site du patrimoine mondial Parc national d'Uluru-Kata Tjuta (Australie)

Extraits du plan de gestion 2010-2020 du Parc national d'Uluru-Kata Tjuta.

1.3 Processus de planification

La section 366 de la loi EPBC stipule que le Directeur des Parcs nationaux et le Comité directeur (le cas échéant) d'une réserve du Commonwealth préparent les plans de gestion de la réserve. En plus de rechercher les commentaires des membres du public, le Conseil de la terre concerné et le gouvernement de l'État ou du territoire concerné, le Directeur et le Comité sont invités à tenir compte de l'intérêt des propriétaires traditionnels du territoire de la réserve et de toute autre population aborigène portant un intérêt à la réserve.

Le Comité directeur d'Uluru-Kata Tjuta a décidé de mener des consultations auprès du peuple des Anangu pour récolter leurs commentaires sur les questions liées à la gestion du parc. Ces réunions ont abordé diverses questions liées à la gestion du parc, dont les procédures de prise de décision, la gestion des ressources naturelles et culturelles, la gestion des visiteurs, l'utilisation du parc, et l'emploi de la population anangu. Plusieurs réunions du Comité ont également été organisées afin de permettre au Comité d'examiner le projet de plan de gestion et les contributions soumises par les membres du public.

D'autres groupes de parties prenantes et des personnes individuelles ont été consultés durant la préparation de ce plan de gestion, parmi lesquels :

- *des représentants de l'industrie du tourisme, des scientifiques, des groupes d'intérêt liés à la photographie, des représentants du Gouvernement australien, des agences du gouvernement du Territoire du Nord, et des organisations de la communauté locale ;*
- *le Conseil central de la terre ;*
- *des membres du personnel de Parks Australia.*

(Le Directeur des Parcs nationaux. 2010. Parc national d'Uluru-Kata Tjuta. Plan de gestion 2010-2020. Tjukurpa Katutja Ngarantja. p. 21.)



© Emmanuel Pivard

Parc national d'Uluru-Kata Tjuta (Australie)

ÉTAPE N°2 : LA COLLECTE DES DONNÉES/INFORMATIONS

La collecte d'informations peut être un processus d'une extensibilité telle que les personnes impliquées peuvent facilement s'y perdre. C'est pourquoi il est important d'identifier dès le début le type d'informations nécessaires, la manière de les obtenir, et les personnes qui en auront la charge. Les informations sont nécessaires pour évaluer les valeurs et la VUE du bien, pour identifier les attributs qui incarnent ces valeurs, et pour évaluer l'authenticité et l'intégrité. D'autres informations seront nécessaires pour évaluer l'importance des autres valeurs pour lesquelles un bien doit faire l'objet de gestion, pour comprendre et définir le bien et pour pouvoir planifier, et enfin pour évaluer l'état physique et les facteurs pouvant affecter la VUE et les autres valeurs. Ces informations peuvent constituer la base du suivi à venir. Des informations supplémentaires peuvent toujours être réunies par la suite pour soutenir la prise de décision lors des phases postérieures du processus de planification de la gestion.

Une partie de ces informations peut avoir été rassemblée lors de la préparation du dossier d'inscription, ou incluse lors de l'évaluation effectuée par l'ICOMOS dans le cadre de cette proposition d'inscription. L'utilité potentielle de ces informations réunies pour le processus de planification de la gestion dépendra de l'ancienneté de l'inscription du bien sur la Liste du patrimoine mondial.

Sources probables d'information

Le bien lui-même représente la principale source d'information. Cela peut impliquer de réunir du matériel auprès de sources existantes, ou de rechercher de nouvelles informations (et de conduire des recherches).

Les sources existantes peuvent être : des archives, des enquêtes, des archives de la construction, des collections de musées, des archives de photographies, des services cartographiques (instituts de sondage nationaux), des bibliothèques, les dossiers du site, d'autres ministères/agences/organisations et parties prenantes (qui constituent souvent une bonne source pour obtenir, entre autres choses, d'anciennes photographies). Les systèmes de savoir traditionnels des parties prenantes peuvent également servir.

Les nouveaux besoins d'informations peuvent concerner la cartographie, des enquêtes, des études géophysiques, des archives de la construction, des photographies (normales, rectifiées, etc.), des inventaires détaillés, la création de base de données, des enquêtes physiques (visuelles), des enquêtes écrites ou orales de divers types, des entretiens et des récits oraux, la commande d'études détaillées et de travaux de recherche (par exemple des études comparatives).

Une liste de vérification basique

Les informations suivantes constitueront le minimum exigé :

1. Des informations pour évaluer la VUE (potentielle), l'authenticité, l'intégrité du bien et les autres valeurs du bien ;
2. Des informations sur les conditions physiques (l'impact de divers facteurs, les risques et vulnérabilités) ;
3. Des informations sur les frontières du bien et ses alentours (dont l'utilisation des sols attenants et les activités et plans d'aménagement) ;
4. Des informations générales (explications ci-après à la section 4).

Liste de vérification pour la collecte d'informations

Partie 1 – Informations sur le bien en vue d'évaluer la VUE potentielle, l'authenticité et l'intégrité, et les autres valeurs

Thème	Sources
Valeurs, importance, et histoire	<ul style="list-style-type: none"> • Récits écrits/oraux • Photographies • Entretiens/discussions avec les parties prenantes • Comparaisons internationales • Analyses passées, souvent une analyse archéologique ou de la construction • Régression par carte, etc. • Systèmes de savoir traditionnels
Utilisations actuelles du site	<ul style="list-style-type: none"> • Cartes ou plans de l'utilisation des sols • Descriptions écrites • Informations sur les propriétaires actuels dont les propriétaires autochtones ou traditionnels • Utilisations diverses – rituels, pratiques, etc.
Points de vue et préoccupations des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • D'après les entretiens/discussions avec les parties prenantes

Il peut s'avérer nécessaire de rassembler des informations et de procéder à évaluer la VUE potentielle tout en continuant à réunir d'autres informations. Il sera ensuite plus facile de reconnaître les attributs importants qui incarnent ces valeurs et de définir l'authenticité et l'intégrité, puis de procéder à l'évaluation de la condition physique des attributs, de l'authenticité et de l'intégrité, et des impacts qui les affectent.

L'enregistrement des conditions permettra d'identifier les impacts positifs et négatifs, actuels et futurs, et leurs sources, qu'elles se trouvent à l'intérieur du site ou à l'extérieur (voir ci-dessous).

Liste de vérification pour la collecte d'informations

Partie 2 – Informations sur les conditions physiques (l'impact de divers facteurs, les risques et vulnérabilités)

Thème	Sources
État de conservation - Effets sur les matériaux (détérioration, etc.), structures (déformation, etc.), sites (paysages, fonctions)	<ul style="list-style-type: none"> • Archives visuelles • Études scientifiques • Pratiques actuelles de suivi • Précédents documents relatifs à la conservation
État de conservation - Les facteurs ayant un impact sur le patrimoine et leurs effets	<ul style="list-style-type: none"> • Certains facteurs susceptibles d'avoir un impact sur le patrimoine (constructions et aménagement, infrastructure de transport, ouvrages à grande échelle ou infrastructure de service, pollution, utilisation/modification des ressources biologiques,

Thème	Sources
	<p>utilisation des ressources matérielles, conditions locales affectant le tissu physique, utilisations sociétales/culturelles du patrimoine, autres activités humaines, espèces envahissantes/exotiques ou espèces hyperabondantes, gestion et facteurs institutionnels, changement climatique et phénomènes météorologiques violents, phénomènes écologiques ou géologiques soudains</p> <ul style="list-style-type: none"> • Études, rapports, plans d'aménagement, études internationales par ex. sources d'informations sur les effets ou catastrophes (potentiels) : <ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement de catastrophes dans un passé récent et plus distant, et des risques/menaces actuels - Informations sur les changements potentiels susceptibles de provoquer des catastrophes - Informations sur les plans existants pour la réduction des risques et la gestion des catastrophes pour le patrimoine, ou d'une manière plus générale - Informations sur la gestion des risques de catastrophes assignée aux agences - Informations sur les pratiques actuelles de suivi pour les risques de catastrophe
État de conservation Activités en cours	<ul style="list-style-type: none"> • Approches existantes, plans (conservation, plans directeurs), rapports écrits • Activités de conservation en cours • Pratiques traditionnelles le cas échéant
Pratiques d'interprétation, de mise en valeur et de gestion des visiteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports sur les approches/plans existants concernant l'interprétation et la gestion des visiteurs • Installations en place pour les visiteurs (billetterie, rafraîchissements, toilettes, etc.) • Enquêtes sur le ressenti des visiteurs, son impact • Ressources éducatives disponibles • Toute proposition d'amélioration actuelle
Suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques et procédures en place

Liste de vérification pour la collecte d'informations

Partie 3 – Informations sur les frontières du bien et ses alentours (dont l'utilisation des sols attenants et les activités et plans d'aménagement)

Thème	Sources
Frontières et caractéristiques physiques	<ul style="list-style-type: none"> • Cartes et plans du site et de ses environs • Croquis architecturaux ou archéologiques (le cas échéant) • Photographies aériennes • Législation applicable en matière de patrimoine et de planification

Thème	Sources
Autres instruments de planification pertinents pour le site	<ul style="list-style-type: none"> • Autres instruments de planification ayant un impact sur le site • Détails sur la propriété autochtone/traditionnelle • Plans de l'utilisation des sols • Plans de zonage • Plans des infrastructures • Plan de l'utilisation des ressources matérielles/extraction de minéraux, etc./agriculture/utilisations indigènes
Activités d'aménagement et de planification sur le plan local, régional et national	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de planification municipales ou régionales et réglementations y relatives, par ex. les plans d'utilisation des sols attenants au bien • Plans d'extraction de minéraux ou autre • Plans de protection de l'environnement • Plans d'aménagement au niveau local, régional et national • Législation relative aux activités pertinentes comme l'agriculture • Développement des infrastructures

Liste de vérification pour la collecte d'informations

Partie 4 – Informations générales

Thème	Sources
Cadres juridique et institutionnel actuels, processus de planification, ressources, à la fois disponibles et potentielles	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les instruments juridiques influençant le site (sur le plan national, provincial, local et spécifique au site) • Organigramme (à différents niveaux) • Descriptions écrites des processus de prise de décision et de planification • Description des postes des personnes ayant des responsabilités • Ressources humaines, financières, intellectuelles disponibles • Budgets annuels • Budgets plus détaillés pour des secteurs spécifiques • Informations sur les projets extrabudgétaires • Informations sur les sources de financement passées • Informations sur les pratiques actuelles de suivi • Responsabilités et contributions des parties prenantes existantes • Responsabilités et contributions des parties prenantes potentielles • Autres problèmes ou questions liés aux parties prenantes • Détail des unités spéciales en charge du patrimoine mondial, le cas échéant

Thème	Sources
Éléments des systèmes de gestion traditionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Enregistrements écrits (principes, méthodes de suivi à travers les tabous, etc.) • Traditions orales • Méthodes de collecte de données pour la prise de décision • Lien avec les systèmes administratifs plus importants au niveau national et régional <p>(L'enregistrement de certains de ces sujets peut être soumis à des restrictions)</p>
Éléments des bénéfices économiques et sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Sources pouvant apporter des bénéfices sociaux/économiques, comme des emplois potentiels

ÉTAPE N°3 : L'ÉVALUATION DE L'IMPORTANCE/DES CONDITIONS

Cette phase implique de procéder à l'évaluation de la VUE (si cela n'a pas encore été fait), d'autres valeurs et attributs qui renferment ces valeurs, et à l'authenticité et l'intégrité de ces attributs. (L'étape suivante sera l'évaluation des conditions, et l'identification des questions clés de gestion.)

Évaluation des valeurs

L'évaluation de l'importance (voir Chapitre 3) doit inclure l'évaluation des valeurs qui décriront la VUE potentielle et d'autres valeurs qui peuvent ne pas faire partie de la VUE mais qu'il faut néanmoins retenir. Cela peut être fait en deux étapes : (1) évaluer la VUE et développer la déclaration de VUE qui identifie les attributs vecteurs de la VUE et leur authenticité et intégrité ; et (2) évaluer les autres valeurs et identifier les attributs vecteurs de ces valeurs. L'évaluation doit être faite avec les parties prenantes concernées.

Comme mentionné plus haut, l'évaluation de la VUE utilise l'approche de conservation et de gestion du patrimoine orientée sur les valeurs (pour l'évaluation de la VUE, voir le manuel *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial*).

Déclaration de valeur universelle exceptionnelle (DVUE)

Si ce n'est encore chose faite, une « Déclaration de valeur universelle exceptionnelle » doit être rédigée, qui se base sur la VUE et les conditions d'authenticité et d'intégrité. Elle constituera la référence clé pour une protection et une gestion efficaces du bien dans le futur, comme décrit plus haut au chapitre 3 et dans le manuel *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial*. Une DVUE identifie les attributs qui véhiculent la VUE et les conditions d'authenticité et d'intégrité qui doivent être maintenues.

Les autres valeurs et la déclaration de valeur

La DVUE se base sur la VUE, mais les biens véhiculent invariablement d'autres valeurs, à la fois patrimoniales et autres (économiques, sociales, environnementales, etc.) qui ont leur importance au niveau local, régional, ou même national. Il n'est pas pratique de gérer des

attributs vecteurs de la VUE indépendamment de ceux qui véhiculent d'autres valeurs, et cela peut conduire à la priorisation de certaines valeurs lorsqu'il existe un conflit potentiel entre elles. Concernant les valeurs sociales et économiques, si le bien est sujet à une utilisation constante de ses sols, par exemple, les préoccupations des fermiers doivent recevoir une attention suffisante permettant de gérer la question de l'agriculture. Si ce manuel s'intéresse principalement à la protection de la VUE, les autorités chargées de la préparation des plans de gestion doivent formuler une déclaration de valeur exhaustive (voir plus haut) qui capture la VUE et ces autres valeurs, et l'utiliser comme base pour gérer le bien.

Évaluation des conditions

Maintenant que nous avons identifié les attributs, l'authenticité et l'intégrité, la prochaine étape est d'évaluer les différents facteurs qui les affectent, positivement et négativement. Cet exercice est connu sous le nom d'« évaluation des conditions ». Son objectif est de comprendre les différents facteurs qui ont un impact sur les attributs, l'authenticité et l'intégrité, en vue d'en assurer la gestion à long terme. Un autre objectif concerne l'identification et la livraison des bénéfices qui peuvent procéder du patrimoine et d'autres valeurs associées aux communautés locales et à la société au sens large. L'évaluation des conditions permet d'identifier les questions qui émergeront et d'aider à définir les futurs objectifs (parfois appelés « politiques ») et mesures de gestion.

Les organisations consultatives et le Centre du patrimoine mondial, en consultation avec plusieurs États parties et autorités en charge de la gestion de sites, ont élaboré une liste de facteurs pouvant affecter le patrimoine (travail réalisé pour le deuxième exercice de rapport périodique, commencé en 2009). Les facteurs sont répartis par catégories clés et disposent chacun d'un certain nombre de sous-facteurs.

- Habitats et développement
- Infrastructure de transport
- Ouvrages à grande échelle ou infrastructure de service
- Pollution
- Utilisation/modification des ressources biologiques
- Utilisation des ressources matérielles
- Conditions locales affectant le tissu physique
- Utilisations sociétales/culturelles du patrimoine
- Autres activités humaines
- Changement climatique et phénomènes météorologiques violents
- Événements écologiques ou géologiques soudains
- Espèces envahissantes/exotiques ou espèces hyperabondantes
- Gestion et facteurs institutionnels
- Autre(s) facteur(s)

La section 4 du format de proposition d'inscription évoque seulement certains des facteurs précités, mais, pour élaborer un plan de gestion, il est important de tenir compte du plus grand nombre possible de facteurs affectant un bien donné.

À ce stade, nous essayons d'évaluer les impacts de différents facteurs sur le patrimoine et d'identifier à la fois les menaces et les opportunités. Nous pouvons examiner les causes ou sources susceptibles d'affecter le patrimoine autant que la communauté. Il est habituel d'examiner les impacts négatifs sur le patrimoine causés par divers facteurs, mais tous n'ont pas un impact négatif. Nous devons donc examiner également les impacts positifs. Par exemple, le tourisme peut avoir un impact sérieux sur les attributs (comme l'usure), et sur l'environnement sacré d'une église ou d'un temple qui a pu être identifié comme un aspect important

de son authenticité. Toutefois, dans certains cas, le tourisme peut aider à engendrer des revenus qui sont grandement nécessaires pour entretenir ce type de sites. De la même manière, la spiritualité d'un environnement sacré peut avoir un impact positif sur une communauté. La gestion et les facteurs institutionnels peuvent également avoir un impact négatif ou positif. Ainsi, une politique de conservation adaptée, une réglementation et des ressources adéquates, peuvent avoir un impact positif sur le patrimoine, tandis que leur insuffisance pourra avoir un impact négatif. Si l'institution ne souhaite pas ou n'a pas le pouvoir suffisant pour consulter les communautés concernées, les décisions seront prises de manière unilatérale par les experts, et auront très probablement un impact négatif sur ces communautés. Si les décisions relatives à des questions quotidiennes sont prises par le pouvoir central dans la capitale, le responsable d'un site isolé se trouvera face à des difficultés.

Dans le même temps, il est nécessaire d'évaluer les impacts potentiels ainsi que les impacts actuels. Le tourisme peut ne pas avoir actuellement un impact négatif, mais peut augmenter de manière drastique lors de l'attribution du statut de patrimoine mondial, ce qui pourrait potentiellement avoir un impact négatif et/ou positif à l'avenir. Il n'est pas toujours possible de prévoir les impacts potentiels du tourisme, mais il est essentiel de les étudier. Tous les facteurs ne trouveront pas leur origine au sein du bien ; par exemple, la construction d'un hôtel dans les environs immédiats des limites d'un bien pourra avoir un impact négatif sur ses aspects visuels, et les propositions d'interprétation d'un site peuvent avoir un impact négatif sur les vestiges archéologiques enfouis.

L'identification des gros facteurs et des sous-facteurs qui affectent le patrimoine a conduit à l'élaboration de la matrice suivante, destinée à aider à l'évaluation des conditions :

Facteur principal :

3.8 - Utilisation sociétale et culturelle du patrimoine

Sous-facteurs :

3.8.1 - Utilisations et associations rituelles/spirituelles/religieuses

3.8.2 - Modifications des valeurs associées à ce patrimoine

Tableau 15. Matrice utilisée lors du processus de rapport périodique pour évaluer les facteurs affectant le patrimoine

3.8.1 Utilisations et associations rituelles/spirituelles/religieuses							
Nom	Impact	Positif		Négatif		Origine	
		Avéré	Potentiel	Interne	Externe		
3.8.1 Utilisations et associations rituelles/spirituelles/religieuses							
3.8.2 Modifications des valeurs associées à ce patrimoine							
Nom	Impact	Positif		Négatif		Origine	
		Avéré	Potentiel	Interne	Externe		
3.8.2 Modifications des valeurs associées à ce patrimoine							

- 3.8.3 - Chasse, récolte et ramassage traditionnels
- 3.8.4 - Perturbations du mode de vie et des systèmes de savoir traditionnels
- 3.8.5 - Identité, cohésion sociale, modifications de la population locale/des communautés
- 3.8.6 - Impacts des activités touristiques/de loisirs des visiteurs

Que ce type de matrice soit utilisé ou non, il est nécessaire d'évaluer les impacts du patrimoine, en identifiant à la fois les menaces et les opportunités que l'analyse révèle. Elles peuvent être quantitatives ou qualitatives, ou représenter des décisions collectives des parties prenantes. Les outils tels que l'analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) sont utilisés dans ce but. Ils aident à isoler les questions clés devant être traitées en priorité, ainsi que les mesures de gestion à entreprendre. La section suivante offre des explications sur ce thème.

Certaines des questions communes sont liées aux thèmes suivants :

- Gestion (structure, ressources humaines, finances)
- Planification et conception urbaine
- Infrastructure
- Conservation
- Entretien
- Utilisation
- Situation économique et sociale
- Interprétation du site
- Gestion des visiteurs
- Risques et menaces naturels et provoqués par l'homme (gestion des risques de catastrophes)
- Rapports avec la communauté
- Audiences spéciales
- Mise en œuvre et suivi
- Recherche
- Questions spécifiques au patrimoine mondial

ÉTAPE N°4 : ÉLABORATION DES RÉPONSES/PROPOSITIONS

Pour élaborer des propositions de réponse, il est sage de considérer le bien dans son contexte général, et de penser à son futur à long terme, peut-être potentiellement en tant que bien inscrit sur la Liste du patrimoine mondial (s'il n'y figure pas encore). Une vision du site dans les 20 à 30 années à suivre peut constituer un point de départ utile. L'énoncé de cette vision pourrait offrir une base sur laquelle élaborer des politiques de gestion, des plans de travail annuels, et une stratégie de mise en œuvre. Il est ensuite nécessaire de convenir avec les parties prenantes d'un programme de révision du plan.

Énoncé de la vision

L'énoncé de la vision décrit comment sera le bien 20-30 ans plus tard, et les étapes nécessaires pour sauvegarder la VUE et les autres valeurs du bien, pour transmettre les bénéfices de la gestion du patrimoine à la communauté dans son ensemble, et pour garantir une contribution positive au développement durable. L'énoncé de la vision doit être le résultat d'un effort collectif de toutes les parties prenantes, et doit guider l'élaboration des objectifs et d'un plan d'action. Si nécessaire, cette vision peut être appuyée, ou même remplacée, par des « principes directeurs » plus élaborés, en vue de guider le développement des objectifs.

Énoncé de la vision : Site du patrimoine mondial de Stonehenge

« Le site du patrimoine mondial de Stonehenge est mondialement important, pas simplement pour Stonehenge, mais pour sa concentration unique et dense de monuments et sites préhistoriques exceptionnels, qui forment ensemble un paysage sans pareil. Nous prendrons soin et sauvegarderons cette aire spéciale et son archéologie, et offrirons un cadre rural tranquille et bio diversifié pour elle, qui permettra aux générations présentes et futures de profiter pleinement de cette aire et du paysage. Nous garantirons également que ses qualités spéciales soient présentées, interprétées et valorisées là où cela sera nécessaire, afin que les visiteurs puissent mieux comprendre les réalisations extraordinaires des populations préhistoriques qui nous ont légué ce riche héritage. »

(Young, C., Chadburn, A., et Bedu, I. 2009. Stonehenge. Plan de gestion du site du patrimoine mondial 2009. London, UK, English Heritage.)



© UNESCO /Megumi Takimoto

Stonehenge, Avebury
et sites associés
(Royaume-Uni)

Objectifs

L'étape suivante concerne l'élaboration d'objectifs ou de « résultats » (voir section 4.4) qui aideront à atteindre la vision à travers laquelle la VUE sera protégée et les bénéfices transmis à la société. (Certains tendent à les qualifier de vastes « politiques » dans le cadre desquelles les mesures sont élaborées.)

Les objectifs soutiennent, élaborent et transmettent des aspects de l'énoncé de la vision afin de traiter les points clés identifiés au chapitre précédent. Les objectifs doivent être « SMART », c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Atteignables (réalisables), pertinents et Temporellement définis.

Plan d'action

L'étape suivante consiste à élaborer un plan d'action indiquant comment les objectifs seront réalisés à travers une série d'actions spécifiques engendrant des produits ou des services. Ces résultats tangibles sont également appelés des extraits (voir section 4.4). Le plan d'action

doit définir les extrants en termes de budget, de parties responsables de la mise en œuvre, de temps requis pour chaque action, des autres ressources nécessaires (humaines, intellectuelles, organisationnelles, et équipement), et d'ordre dans lequel les actions seront exécutées. En d'autres termes, le plan d'action constitue la principale opportunité de prioriser les activités et de mieux utiliser les ressources disponibles. Un plan d'action définira les cibles, extrants et indicateurs permettant de mesurer le succès ou l'échec. Il doit se composer d'activités annuelles, et d'activités à long terme.

Un plan d'action peut être constitué d'une série de stratégies, ou de plans comme un plan de gestion des visiteurs, un plan de conservation, un plan de gestion des risques de catastrophes, ou un plan de suivi. Ceux-ci aideront à répondre aux sections 4, 5 et 6 du format de proposition d'inscription.

Le plan de mise en œuvre

L'étape précédente se concentre sur le développement d'une vision, d'objectifs (résultats), et de l'identification d'une série d'activités devant produire des extrants. L'étape importante successive du processus de planification de la gestion concerne l'élaboration d'une stratégie visant à mettre en œuvre ces activités (voir section 4.3).

Il vaut mieux utiliser une unité existante au sein de l'organisation qui a le pouvoir d'exécuter la mise en œuvre du plan. Dans certains cas, de nouvelles unités sont également établies. Dans le cas d'un bien vaste et/ou divisé entre de nombreuses parties prenantes, cette unité peut se concentrer davantage sur la coordination de la mise en œuvre que sur son exécution. Elle révisera et réorganisera en premier lieu le processus de prise de décision, avec les objectifs suivants :

- Disposer d'un dirigeant ou d'un coordinateur compétent ayant l'autorité nécessaire ;
- Établir un dispositif de coordination entre les organisations impliquées (les divers composants dans le cas d'un bien en série ou les divers pays dans celui d'un bien transfrontalier) ;
- Obtenir l'approbation des propriétaires/organisation(s) concernés ;
- Identifier et allouer les ressources ;
- Identifier les spécialistes, entrepreneurs et fournisseurs appropriés ;
- Identifier les voies d'attribution du marché adéquates afin de garantir des désignations transparentes et efficaces qui respectent les paramètres de qualité, coût et délais pour chaque action ;
- Après avoir sélectionné les spécialistes, entrepreneurs et/ou fournisseurs, vérifier que les relations contractuelles protègent suffisamment le client payeur et les intérêts plus larges des parties prenantes du site (voir Chapitre 2) ;
- Après avoir nommé le personnel et décidé des premières activités, mettre en œuvre une approche structurée en matière de comptes rendus collectifs et de réunions pour optimiser la coordination et les résultats ;
- Adopter une politique de communication garantissant que toutes les parties prenantes et le groupe de direction (le cas échéant) soient bien informés ;
- Maintenir des liens avec l'autorité nationale en charge des relations internationales (par ex. avec le Centre du patrimoine mondial) ;
- Entreprendre le suivi de l'état de conservation ainsi que la mise en œuvre du plan.

Le plan d'action doit inclure un programme de travail annuel

La forme de l'unité de mise en œuvre variera s'il existe un ensemble varié de parties prenantes pour des biens avec des éléments en série, ou pour de plus vastes sites comme les centres-villes ou les paysages culturels. Un gestionnaire peut être nommé pour coordonner simplement les parties prenantes, la gestion quotidienne étant confiée aux différentes organisations et à leurs chefs respectifs.

Le suivi dans le contexte du plan de gestion

Le suivi est une étape essentielle du processus de gestion, dans la mesure où il fournit les informations nécessaires pour l'examen, l'adaptation et l'actualisation des actions de gestion. Le plan de suivi consigne par écrit la stratégie convenue afin de mesurer :

- a) les progrès réalisés,
- b) les accomplissements/les extraits

du plan de gestion, en vue d'informer les autorités responsables de la gestion de ce qui se passe sur le bien, du degré de mise en œuvre du programme planifié (les actions et leurs extraits), et de l'efficacité avec laquelle cette mise en œuvre a été exécutée (les accomplissements obtenus). En d'autres termes, le suivi mesure la mise en œuvre du plan de gestion sur les plans à la fois quantitatif et qualitatif, ce dernier se rapportant au maintien de la VUE.

En outre, il est nécessaire de développer des indicateurs à partir desquels les changements peuvent être mesurés (voir section 4.3 – Le suivi). Les résultats et les informations rassemblés lors de ces évaluations sont utilisés pour les futures révisions ou modifications apportées au plan.

La mesure de la progression du plan lors de sa phase de mise en œuvre offre des informations sur le bon fonctionnement ou non du plan de gestion, et sur son exécution conforme ou non aux délais et au budget définis dans le plan (évaluation des extraits). C'est l'efficacité du gestionnaire et du plan qui est testée ici. L'évaluation des accomplissements est le test réel de l'efficacité de la gestion.

Le suivi est un outil qui permet d'observer, de rassembler des informations, et de mesurer le rythme des progrès réalisés ; il ne s'agit pas d'une fin en soi mais plutôt des moyens de parvenir à une fin. Il constitue une partie essentielle et constante du processus de gestion, et est utilisé pour mesurer et planifier les changements, permettant d'adapter les politiques de gestion et de réviser le plan de gestion si nécessaire. Étant donné que ce processus peut s'avérer chronophage et coûteux, les gestionnaires doivent se montrer sélectifs lorsqu'ils décident des aspects du plan devant faire l'objet de suivi, lorsqu'ils identifient les indicateurs, et qu'ils décident de la manière dont ces derniers seront contrôlés.

Certains biens ont mis en place des mécanismes de suivi régulier, principalement pour évaluer l'état de conservation. Toutefois, toutes les stratégies de suivi (dans le cas des biens du patrimoine mondial) doivent viser à fournir des informations pour atteindre les principes évoqués dans les *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial*, et doivent être liées aux exigences du patrimoine mondial, comme les processus relatifs à l'état de conservation, au suivi réactif et au rapport périodique.

Le suivi :**Indicateurs de suivi**

13.6.1 L'objectif du suivi est d'évaluer comment les valeurs du site du patrimoine mondial sont maintenues au fil du temps, et de mesurer si les objectifs du plan de gestion du site du patrimoine mondial concerné sont en passe d'être atteints. Le fait de mesurer les progrès réalisés est fondamental pour être à même d'adapter et d'améliorer la gestion du site.

L'identification précoce des principales menaces est nécessaire pour pouvoir mettre en place des mesures correctives avant que les dommages ne soient trop importants. Un suivi régulier est nécessaire pour réévaluer les priorités en fonction des nouvelles difficultés et des progrès réalisés. Les indicateurs de suivi doivent se rapporter étroitement aux valeurs et objectifs identifiés dans le plan de gestion du site du patrimoine mondial.

Un ensemble de 19 indicateurs de suivi a été produit conjointement par les deux coordinateurs du site du patrimoine mondial de Stonehenge et Avebury, avec la contribution d'un certain nombre de partenaires ; cet ensemble d'indicateurs a été approuvé par le Comité du site du patrimoine mondial de Stonehenge en 2003. Son objectif est de mesurer les progrès réalisés quant à la protection, l'interprétation et la gestion du site. Bien que la plupart des indicateurs soient communs à Avebury et à Stonehenge, il existe quelques petites différences qui reflètent la spécificité de chaque site. Il a été convenu que les indicateurs devaient être simples, significatifs, faciles à rassembler, et constants, afin qu'il soit possible d'établir des comparaisons au fil du temps. Maintenant que les attributs de la VUE ont été identifiés, il est essentiel, pendant toute la durée de ce plan, de revoir les indicateurs afin de constater si leur pertinence par rapport aux attributs peut être améliorée.

(English Heritage 2009, p.93)

Extraits de *Young, C., Chadburn, A., et Bedu, I. 2009. Stonehenge. Plan de gestion 2009. London, English Heritage.*

Voir 3 indicateurs ci-dessous :

Tableau 16. Indicateurs de suivi – Plan de gestion du site du patrimoine mondial de Stonehenge

Objectifs	Indicateurs de suivi clés	Comment et qui ?	Quelle fréquence ?	En place ?
Conservation des sites archéologiques	1. Existence de dossiers actualisés pour les sites archéologiques	Archive des sites et monuments maintenue par le Conseil du County de Wiltshire (WCC)	Comme il se doit	Oui
		Système d'informations géographiques (SIG) de Stonehenge maintenu par English Heritage (EH)	Comme il se doit	Oui
	2. Condition des sites archéologiques	Étude de l'état du site du patrimoine mondial financée par EH	Tous les 6 ans	Oui
		Suivi régulier des sites par des bénévoles du National Trust (NT) et par les Assistants de terrain de l'environnement historique d'EH	Comme il se doit	Oui
	3. Hectares de pelouse restaurés et nombre de sites protégés des dommages causés par le labourage	Carte et chiffres réunis par le Coordinateur du site du patrimoine mondial, Defra, National Trust	Mise à jour annuelle	Oui

Exemple d'une activité de suivi spécifique à un site

Les différents besoins de l'ensemble de constructions et de jardins qui composent ce bien du patrimoine mondial ont inspiré un programme de suivi ambitieux et rigoureux, conduit par l'autorité gouvernementale SACH (Administration gouvernementale du patrimoine culturel), et par l'autorité de gestion du bien du patrimoine mondial de Suzhou.



© UNESCO/F. Bandarin

Les Jardins classiques de Suzhou (Chine)

Révision du plan de gestion

La préparation d'un plan de gestion est un processus constant et itératif et non un exercice figé et unique. Toutes les parties prenantes doivent comprendre que le plan de gestion fera l'objet d'une révision régulière (annuelle ou semestrielle). Les informations obtenues à travers les processus de suivi doivent être évaluées et utilisées pour réviser le plan.

En plus des révisions régulières, il peut être nécessaire de procéder à une révision totale ou partielle du plan, dans les circonstances suivantes :

- lorsqu'une attention urgente est nécessaire, sur la base des résultats du processus de suivi,
- lorsqu'une situation catastrophique apparaît (comme une catastrophe naturelle),
- lorsqu'un bien est inscrit par le Comité sur la Liste du patrimoine mondial en péril, ou
- lorsque des changements importants rendent impossible la mise en œuvre de certaines parties du plan.

Le processus de révision doit observer l'approche participative utilisée lors de la préparation du plan, en impliquant de nouvelles parties prenantes si nécessaire (par ex. les autorités chargées de la Défense, si le bien est attaqué par des terroristes).

Le processus de révision doit faire partie du plan de gestion, et doit être accepté par les parties prenantes, en particulier dans le cas des scénarios d'urgence mentionnés plus haut. Le processus de révision doit être défini en termes de révisions annuelles, révisions tous les cinq ans, révisions principales, etc., comme il se doit, avec des révisions réactives supplémentaires en cas de scénarios d'urgence.

A.3 Contenu du plan de gestion

Contenu du plan

L'étape finale du processus de planification souligné plus haut consiste à élaborer le plan de gestion. Une fois tout le matériel en main, il s'agit de réfléchir à la manière de communiquer efficacement le contenu : comment le document final doit être présenté, son style, sa structure, et la hiérarchie des éléments formant le contenu. Le langage utilisé doit être facile à comprendre, et la structure simple. Au cas où il contiendrait des informations confidentielles, il peut s'avérer nécessaire d'en contrôler la distribution.

Le plan doit être cohérent, et décrire systématiquement la manière dont le patrimoine sera géré et son importance conservée et promue pour tous ceux qui ont un intérêt dans le bien concerné.

Le plan peut offrir le contenu suivant :

Plan de gestion : contenu

- Objet
- Processus (manière dont il a été préparé et partis impliqués dans la préparation), dont un schéma du processus de prise de décision
- Description du bien
- Importance (avec la VUE pour les sites du patrimoine mondial)
- Identification des questions clés
- Énoncé de la vision/principes directeurs, politiques/objectifs
- Les actions correspondant aux politiques/objectifs (dont les délais, les priorités, les ressources et les indicateurs)
- Le plan de mise en œuvre, le programme de travail annuel, la formulation du projet, l'indication des ressources
- Le plan de suivi
- Le calendrier des révisions

Actions post-préparation

Le succès d'un plan de gestion dépend de l'autorité qui lui est concédée durant sa préparation, et une fois qu'il est abouti. Les organisations qui ont été identifiées au début du processus doivent maintenant approuver le plan de gestion et s'y engager, en apportant les ressources (par ex. du personnel pour le mettre en œuvre) qu'elles ont promises lors du processus de planification, et en obtenant des ressources supplémentaires. Lorsque cela est possible, le plan doit bénéficier d'un statut juridique au sein du système de gestion existant.

Une fois que le plan dispose de l'autorité nécessaire, il doit être mis en œuvre, conformément au plan de mise en œuvre précédemment préparé. Les activités de gestion quotidiennes relatives à la mise en œuvre de la planification de la gestion peuvent commencer.

Consulter les nouveaux plans de gestion associés aux biens récemment inscrits sur la Liste du patrimoine mondial. (<http://whc.unesco.org/fr/list/>)

Annexe B

La Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine (UICN)

Depuis la fin des années 1990, une série d'outils principalement facultatifs a été développée, pour évaluer l'efficacité de la gestion des aires protégées. Ce type d'évaluation vise à estimer la qualité de la gestion des aires protégées (essentiellement, si leurs valeurs sont protégées et si les buts et objectifs convenus sont atteints). L'un de ces outils, *Amélioration de notre patrimoine*, a été conçu spécifiquement pour les sites du patrimoine mondial naturel.

Introduction à l'efficacité de la gestion

Le terme efficacité de la gestion reflète 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, et
- L'atteinte des objectifs de l'aire protégée, y compris la conservation de ses valeurs.

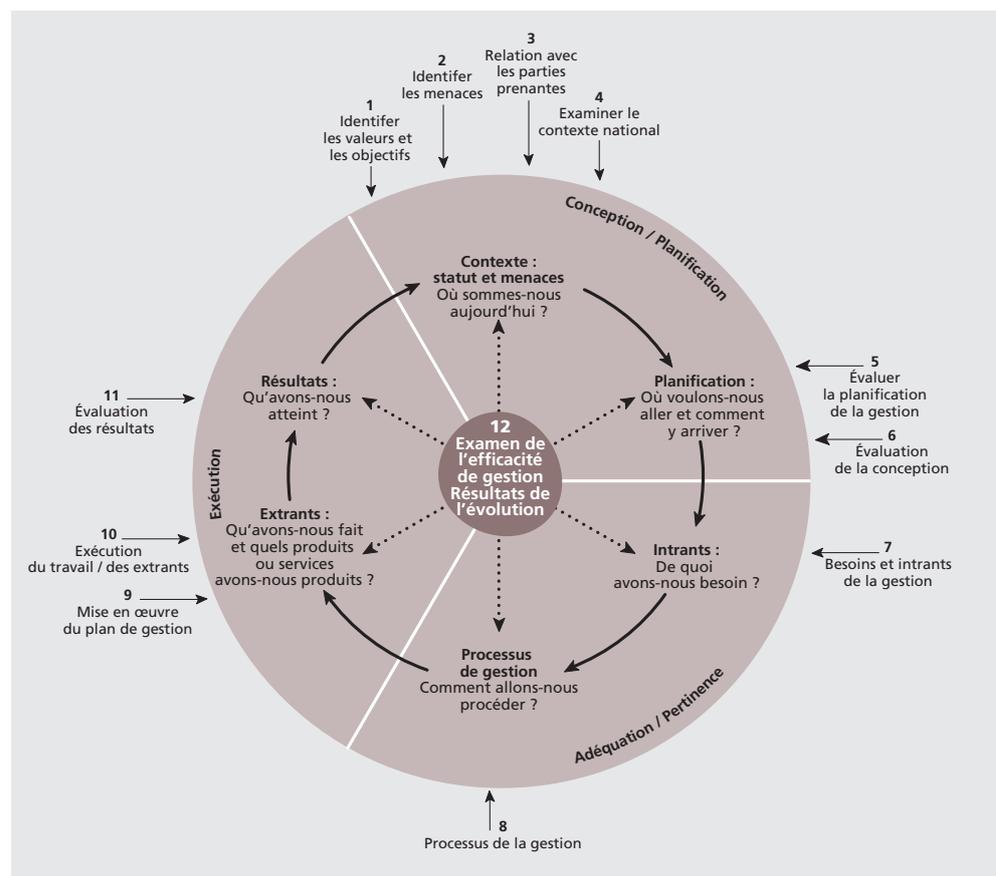


Figure 23. Relations des outils de la trousse avec le Cadre d'évaluation de l'efficacité de la gestion de la CMAP.GRA. *Source : Hockings et al. (2008).*

La Commission mondiale des aires protégées (CMAP) de l'UICN a élaboré un **Cadre d'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées**, 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. Ce cadre est un processus générique au sein duquel 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 ; 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 de la CMAP voit la gestion comme un processus, ou un cycle de six étapes distinctes, ou éléments :

- ▶ il commence par établir le **contexte** des valeurs et menaces existantes ;
- ▶ se poursuit par la **planification**, et
- ▶ l'allocation des ressources (**intrants**), et
- ▶ à la suite des actions de gestion (**processus**),
- ▶ finit par produire des biens et services (**extrants**),
- ▶ qui aboutissent à des impacts ou **résultats**.

De ces éléments, les plus importants sont les résultats : principalement, si le site préserve ou non ses valeurs essentielles ; c'est aussi l'un des éléments les plus difficiles à mesurer avec précision. Les autres éléments du cadre sont aussi importants pour aider à identifier les domaines particuliers où il pourrait être nécessaire d'adapter ou d'améliorer la gestion.

Deux systèmes génériques globalement applicables ont été développés conformément au cadre de la CMAP, pour conduire ce type d'évaluation. Le premier est la méthode d'évaluation rapide et d'établissement des priorités de gestion des aires protégées (RAPPAM) du WWF, qui fournit aux agences des aires protégées un aperçu, au niveau du pays, de l'efficacité de la gestion de l'aire protégée, des menaces qui pèsent sur elle, de ses vulnérabilités et de sa dégradation. Le second système est l'instrument de suivi des aires protégées développé par l'alliance du WWF et de la Banque mondiale pour la conservation des forêts, le Management Effectiveness Tracking Tool (METT), qui a été conçu pour relever et contrôler les progrès réalisés quant aux normes d'efficacité de la gestion des aires protégées à travers le monde. Ces deux systèmes constituent des outils d'évaluation relativement bon marché et simples d'utilisation, qui peuvent être mis en œuvre par le personnel des aires protégées (ou parfois par le personnel du projet), mais aucun des deux ne fournit une évaluation détaillée des résultats. Un grand nombre d'éléments et d'expériences utilisés par le METT sont devenus une source d'inspiration pour le format révisé du rapport périodique (voir 6.3).

La Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine

La *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine* revêt ici une importance particulière ; elle utilise le cadre de la CMAP pour développer toute une gamme d'outils d'évaluation détaillés à l'intention des gestionnaires des sites du patrimoine mondial naturel. La trousse à outils peut être utilisée pour développer des systèmes exhaustifs basés sur le site, pour évaluer l'efficacité de la gestion. Elle a été élaborée sur une période de sept années, en travaillant principalement avec des gestionnaires de sites du patrimoine mondial en Afrique, en Asie, en Amérique centrale et en Amérique latine.

Elle contient douze outils :

- **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 : Évaluation des besoins et des intrants de la gestion** : Évalue le personnel actuel par rapport au personnel nécessaire, et le budget actuel par rapport à une allocation idéale.
- **Outil 8 : Évaluation 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 : Évaluation 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** : Évalue l'atteinte des cibles du programme de travail annuel et d'autres indicateurs d'extrants.
- **Outil 11 : Évaluation 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.

Cette trousse à outils est conçue pour les personnes qui ont la responsabilité de gérer les sites du patrimoine mondial, et a pour objectif de leur fournir aussi bien les informations sur le contexte que les outils spécifiques qui serviront à évaluer la gestion de leurs sites. Elle vise à compléter, plutôt que reproduire, les systèmes de suivi existants, si bien que seuls les outils traitant des questions qui ne font pas encore l'objet de suivi seront appliqués. La publication de la trousse à outils contient les détails de tous les outils, des conseils sur la manière de conduire une évaluation, et une série d'études de cas sur la manière dont les outils ont été utilisés dans des sites du patrimoine mondial à travers le monde. Cette trousse à outils est de plus en plus populaire au sein de tous les biomes appartenant à des sites du patrimoine mondial, et commence également à être utilisée pour des sites du patrimoine mondial culturel.

Bibliographie

DOCUMENTS DE L'UNESCO

Albert, M.-T., Richon, M., Viñals, M.J., et Witcomb, A. (éd.). 2012. *Community development through World Heritage*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°31.)
<http://whc.unesco.org/en/series/31/> (en anglais uniquement)

Colette, A. (éd.). 2007. *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*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Rapports du patrimoine mondial n°22.)
<http://whc.unesco.org/fr/series/22/>

Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., Courrau, J., et Parrish, J. 2008. *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine. Évaluer l'efficacité de la gestion des sites du patrimoine mondial naturel*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°23.)
<http://whc.unesco.org/fr/series/23>

Martin, O., et Piatti, G. (éd.). 2009. *Patrimoine mondial et zones tampons, Réunion internationale d'experts sur le patrimoine mondial et les zones tampons, Davos (Suisse), 11-14 mars 2008*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°25.)
<http://whc.unesco.org/fr/series/25>

Mitchell, N., Rössler, M. et Tricaud, P.-M. (éd.). 2009. *Paysages culturels du patrimoine mondial – Guide pratique de conservation et de gestion*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°26.)
<http://whc.unesco.org/fr/series/26>

Pedersen, A. 2002. *Gestion du tourisme sur les sites du patrimoine mondial : guide pratique pour les gestionnaires de sites*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°1.)
<http://whc.unesco.org/fr/series/1/>

Stovel, H. (éd.). 2004. *Monitoring World Heritage*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'Unesco. (Cahiers du patrimoine mondial n°10.)
<http://whc.unesco.org/fr/series/10> (en anglais uniquement)

UNESCO. 1972. *Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel*. (Convention du patrimoine mondial.)
<http://whc.unesco.org/fr/conventiontexte/>

UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN. 2010. *Gérer les risques de catastrophes pour le patrimoine mondial*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Manuel de référence sur le patrimoine mondial.)
<http://whc.unesco.org/fr/activites/630-2>

UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN. 2011. *Établir une proposition d'inscription au patrimoine mondial*. (Deuxième édition.) Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Manuel de référence sur le patrimoine mondial.)
<http://whc.unesco.org/fr/activites/643-2>

Bibliographie

UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN. 2012. *Gérer le patrimoine mondial naturel*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Manuel de référence sur le patrimoine mondial.) <http://whc.unesco.org/fr/activites/703-2>

Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2004. *L'union des valeurs universelles et locales : La gestion d'un avenir durable pour le patrimoine mondial*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°13.) <http://whc.unesco.org/fr/series/13/> (en anglais uniquement)

Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2005. *Vienna Memorandum on World Heritage and Contemporary Architecture – Managing the Historic Urban Landscape*. <http://whc.unesco.org/en/activities/48> (en anglais uniquement)

Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2007. *Changement climatique et patrimoine mondial*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°22.) <http://whc.unesco.org/fr/series/22/>

Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2007. *Stratégie de réduction des risques liés aux catastrophes sur les biens du patrimoine mondial*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Doc WHC-07/31.COM/7.2) <http://whc.unesco.org/archive/2007/whc07-31com-72f.pdf>

Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2008. *Document d'orientation sur le changement climatique et les sites du patrimoine mondial*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-397-2.pdf>

Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2010. *Réflexion sur l'évolution de l'état de conservation*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Doc WHC-10/34.COM/7C) <http://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-7Cf.pdf>

Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2010. *Convention du patrimoine mondial et développement durable*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Doc WHC-10/34.COM/5D) <http://whc.unesco.org/document/104661>

Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2011. *Présentation et adoption de la stratégie du patrimoine mondial pour le renforcement des capacités*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Doc WHC-11/35.COM/9B) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Bf.pdf>

Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2011. *Recommandation concernant le paysage urbain historique*. http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=48857&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2011. *Convention du patrimoine mondial et développement durable*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Doc WHC-11/35.COM/5E) <http://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-5Ef.pdf>

Bibliographie

Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2012. *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial*.
<http://whc.unesco.org/fr/orientations/>

van Oers, R., et Haraguchi, S. 2010. *Gérer les villes historiques*. Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. (Cahiers du patrimoine mondial n°27.)
<http://whc.unesco.org/fr/series/27/> (en anglais uniquement)

AUTRES SOURCES D'INFORMATIONS

Boccardi, G. 2007. *Patrimoine mondial et durabilité ; La question des aspects sociaux, économiques et environnementaux au sein des politiques et processus de la Convention du patrimoine mondial*. Londres (Royaume-Uni), MSc. Dissertation, UCL Bartlett School of the Built Environment.

Boccardi, G. 2012. *Introduction au patrimoine et au développement durable*. Présentation lors du Module spécial consacré au développement durable dans le cadre du cours de l'ICCROM sur la conservation du patrimoine bâti.

Boddy, D. 2008. *Management: An Introduction*. (Quatrième édition.) Harlow, UK, *Financial Times/Prentice Hall*.

Brundtland, G.H. 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford, UK, Oxford University Press, Incorporated.

Burke, R. 2003. *Project Management Planning and Control Techniques*. Chichester, UK, John Wiley & Sons.

Claessens, S. 2003. *Corporate Governance and Development. Global Corporate Governance Forum, Focus I*. Washington, DC, USA. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

Directeur des Parc nationaux, Australie. 2010. *Parc national d'Uluru-Kata Tjuta. Plan de gestion 2010-2020*. Canberra, Australie, Directeur des Parcs nationaux.
<http://www.environment.gov.au/parks/publications/uluru/pubs/management-plan.pdf>
(en anglais uniquement)

Commission européenne. 2004. *Méthodes de l'Aide. Volume 1. Lignes directrices – Gestion du Cycle de Projet*. Bruxelles, Belgique, Commission européenne.
https://www.aswat.com/files/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf

Feilden, B.M., et Jokilehto, J. 1993. *Guide de gestion des sites du patrimoine mondial culturel*. (Première édition.) Rome, Italie, ICCROM.

ICOMOS Australia. 1999. *The Burra Charter. The Australia ICOMOS Charter for Places of Cultural Significance*. ICOMOS Australia.

ICOMOS. 2011. 17^e Assemblée générale et Symposium scientifique, « Le patrimoine, moteur de développement », 27 novembre-2 décembre 2011. in: *Nouvelles de l'ICOMOS, Vol. 18, No1*. Paris, France, ICOMOS.

Bibliographie

- ICOMOS. 2011. *Guide pour les évaluations d'impact sur le patrimoine appliquées aux biens du patrimoine mondial*. Paris, France, ICOMOS.
- UICN. 2008. *Management Planning for Natural World Heritage Properties. A Resource Manual for Practitioners*. Gland, Suisse, Programme de l'UICN sur les aires protégées. (IUCN World Heritage Studies 5.)
<http://cmsdata.iucn.org/downloads/whmanagement.pdf> (en anglais uniquement)
- Kerr, J. 2013. *The Seventh Edition. Conservation Plan. A Guide to the Preparation of Conservation Plans for Places of European Cultural Significance. (Original Text: Kerr, J. 1982. The Conservation Plan.)* ICOMOS Australia.
- Royaume des Pays-Bas. 2009. *Zone des canaux concentriques du 17e siècle à l'intérieur du Singelgracht à Amsterdam. Dossier d'inscription*.
<http://whc.unesco.org/uploads/nominations/1349.pdf> (en anglais uniquement)
- Lithgow, K. 2011. "Sustainable decision making: change in National Trust collections conservation", in: *Journal of the Institute of Conservation*, Vol. 34 ,No. 1, pp. 128-142. Londres (Royaume-Uni), ICON.
- Mitchell, B., et Hollick, M. 1993. "Integrated Catchment Management in Western Australia: The Transition from Concept to Implementation", in: *Environmental Management*, Vol. 17 Iss: 6, 1993. pp. 735-43. Springer-Verlag.
- OCDE. 2009. *OECD Principles for Integrity in Public Procurement*. Publication OCDE.
<http://www.oecd.org/fr/gov/ethique/oecdprinciplesforintegrityinpublicprocurement.htm> (en anglais uniquement)
- Phillips, A. 2003. « Un nouveau paradigme pour les aires protégées » in : *The George Wright Forum*.
<http://www.uvm.edu/conservationlectures/vermont.pdf> (en anglais uniquement)
- Shiple, R., et Kovacs, J.F. 2008. "Good governance principles for the cultural heritage sector: lessons from international experience", in: *Corporate Governance*, Vol. 8 Iss: 2, 2008, pp. 214-228. Emerald Group Publishing Limited.
- Stovel, H. 1991. *La Sauvegarde des ensembles historiques urbains en période d'évolution : un guide de gestion*. Québec, Canada, Symposium international sur les villes du patrimoine mondial.
- Stovel, H. 1998. *Préparation aux risques : Guide de gestion des sites du patrimoine mondial culturel*. Rome, Italie, ICCROM.
- Thomas, L., et Middleton, J. 2003. *Lignes directrices pour la planification de la gestion des aires protégées*. Gland (Suisse), UICN et Cambridge (Royaume-Uni).
<http://data.iucn.org/dbtw-wpd/edocs/PAG-010-Fr.pdf>
- Wijesuriya, G. 2008. « Une approche intégrée à la conservation et à la gestion du patrimoine », *Chronique de l'ICCROM* 34, 2008, p. 8. Rome, Italie, ICCROM.
- Young, C., Chadburn, A., et Bedu, I. 2009. *Stonehenge. Plan de gestion du site du patrimoine mondial 2009*. London, UK, English Heritage.
- Bureau du Vice-Premier ministre. 2004. *Skills for sustainable communities*. London, UK, RIBA.
http://dera.ioe.ac.uk/11854/1/Egan_Review.pdf (en anglais uniquement)

Informations sur les organes responsables

Nom et adresse	Brève présentation	Responsabilités au titre de la Convention
<p>ICCROM Via di S. Michele 13 I-00153 Rome Italy Tél : +39 06 585-531 Fax : +39 06 585-53349 Courriel : iccrom@iccrom.org http://www.iccrom.org</p>	<p>L'ICCROM (Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels) est une organisation inter-gouvernementale dont le siège se trouve à Rome (Italie). Créé par l'UNESCO en 1956, l'ICCROM a pour mission de mettre en œuvre des programmes de recherche, de documentation, d'assistance technique, de formation et de sensibilisation du public et de promouvoir la conservation du patrimoine culturel mobilier et immobilier.</p>	<p>Le rôle spécifique de l'ICCROM en ce qui concerne la Convention comprend les tâches suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • être le partenaire privilégié en matière de formation relative au patrimoine mondial, • assurer le suivi de l'état de conservation des biens du patrimoine culturel mondial, • examiner les demandes d'assistance internationale présentées par les États parties, • apporter sa contribution et son soutien aux activités de renforcement des capacités.
<p>ICOMOS 49-51, rue de la Fédération 75015 Paris France Tél : +33 (0)1 45 67 67 70 Fax : +33 (0)1 45 66 06 22 Courriel : secretariat@icomos.org http://www.icomos.org</p>	<p>L'ICOMOS (Conseil international des monuments et des sites) est une organisation non gouvernementale dont le siège se trouve à Paris (France). Créé en 1965, il a pour mission de promouvoir l'application des théories, méthodes et techniques scientifiques à la conservation du patrimoine architectural et archéologique. Son travail se fonde sur les principes énoncés dans la Charte internationale de 1964 sur la conservation et la restauration des monuments et des sites (Charte de Venise).</p>	<p>Le rôle spécifique de l'ICOMOS en ce qui concerne la Convention comprend les tâches suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • évaluer les biens proposés pour inscription sur la Liste du patrimoine mondial, • assurer le suivi de l'état de conservation des biens du patrimoine culturel mondial, • examiner les demandes d'assistance internationale présentées par les États parties, • apporter sa contribution et son soutien aux activités de renforcement des capacités.
<p>UICN Rue Mauverney 28 CH-1196 Gland Switzerland Tél : +41 (22) 999-0000 Fax : +41 (22) 999-0002 Courriel : worldheritage@iucn.org http://www.iucn.org</p>	<p>L'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature) a été fondée en 1948 et rassemble des gouvernements nationaux, des organisations non gouvernementales et des scientifiques dans le cadre d'un partenariat mondial. Sa mission est d'inciter, encourager et aider les sociétés du monde entier à préserver l'intégrité et la diversité de la nature et à veiller au caractère équitable et écologiquement viable de toute utilisation des ressources naturelles. L'UICN a son siège à Gland (Suisse).</p>	<p>Le rôle spécifique de l'UICN en ce qui concerne la Convention comprend les tâches suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • évaluer les biens proposés pour inscription sur la Liste du patrimoine mondial, • assurer le suivi de l'état de conservation des biens du patrimoine naturel mondial, • examiner les demandes d'assistance internationale présentées par les États parties, • apporter sa contribution et son soutien aux activités de renforcement des capacités.
<p>Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO 7, place de Fontenoy 75352 Paris 07 SP France Tél : +33 (0)1 45 68 24 96 Fax : +33 (0)1 45 68 55 70 Courriel : wh-info@unesco.org http://whc.unesco.org</p>	<p>Créé en 1992, le Centre du patrimoine mondial est au sein de l'UNESCO le point focal et le mécanisme de coordination pour toutes les questions en rapport avec le patrimoine mondial. Assurant la gestion courante de la Convention, le Centre organise l'assistance internationale au titre du Fonds du patrimoine mondial, et coordonne l'établissement de rapports sur l'état de conservation des sites ainsi que les interventions d'urgence lorsqu'un site est menacé. Le Centre organise aussi des séminaires techniques et des ateliers, tient à jour la Liste du patrimoine mondial et la base de données du patrimoine mondial ; élabore des matériels didactiques conçus pour sensibiliser les jeunes aux besoins de la préservation du patrimoine, et tient le public informé des questions relatives au patrimoine mondial.</p>	



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



Convention du
patrimoine mondial

Pour tout renseignement :
Centre du patrimoine mondial
UNESCO

7, place de Fontenoy
75352 Paris 07 SP France
Tél : 33 (0)1 45 68 24 96
Fax : 33 (0)1 45 68 55 70
Courriel : wh-info@unesco.org
<http://whc.unesco.org>



9 789232 012234