

# Évaluation de la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial

## *Rapport final*

---

***Original : anglais***

***Client :***

Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture - UNESCO

Date : 5 juin 2023



Titre du projet :	Évaluation de la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial
Client :	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture - UNESCO
Financement :	UNESCO
Citation :	Pecher, S., Huber, M., Schäfer, I., Wolf, L., Kirchmeir H. (2023) : <i>Évaluation de la stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial. Rapport final</i> . E.C.O. Institute of Ecology, Klagenfurt. Sommaire exécutif + 46 p. + Annexes



**Susanne Pecher Consulting**

Kattjahren 8

22359 Hambourg

Tél : +49 040/46009856

[sp@susanne-pecher-consulting.de](mailto:sp@susanne-pecher-consulting.de)

[www.susanne-pecher-consulting.de](http://www.susanne-pecher-consulting.de)

**E.C.O. Institute of Ecology**

Jungmeier GmbH (Ltd.)

Lakeside B07 b, 2<sup>nd</sup> floor

A-9020 Klagenfurt

Tél : +43 0463/50 41 44

[office@e-c-o.at](mailto:office@e-c-o.at)

[www.e-c-o.at](http://www.e-c-o.at)

*Klagenfurt, juin 2023*

# ÉVALUATION DE LA STRATEGIE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DU PATRIMOINE MONDIAL

## RAPPORT FINAL

Chef de projet : Dr Susanne Pecher

Chef de projet adjoint : Michael Huber MSc.

Rédaction et contributions :  
Ines Schäfer BA BA  
Dr Hanns Kirchmeir  
Lisa Wolf BSc MSc

### *Clause de non-responsabilité*

Les évaluateurs sont indépendants de l'UNESCO et de toutes les parties prenantes impliquées dans la coordination et la mise en œuvre de la WHCBS. E.C.O. Institute of Ecology est une société de conseil privée basée en Autriche. Les points de vue et opinions des auteurs exprimés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement ceux du client ou de toute autre partie prenante consultée. Les informations présentées dans le rapport reflètent les données mises à disposition par les différentes sources rencontrées au cours de la mission. Aucune garantie n'est donnée quant à l'exactitude et à l'exhaustivité de ce document, et nous déclinons toute responsabilité en cas d'omissions ou d'erreurs dans son contenu.

**La présente traduction française est fournie à titre indicatif, et seul l'original anglais du texte de l'évaluation fait foi.**

# TABLE DES MATIERES

<b>Résumé analytique</b>	<b>8</b>
<b>1 Affectation</b>	<b>18</b>
1_1 Contexte et objectif de l'évaluation	18
1_2 Évaluation de la méthodologie et de l'approche	19
<b>2 Résultats des questions d'évaluation</b>	<b>23</b>
2_1 Aperçu des résultats de l'évaluation	23
2_2 QE 1 : Activités menées dans le cadre de la WHCBS conformément à son champ d'application défini	25
2_3 QE 2 : Réalisation des objectifs exprimés dans la stratégie au cours de la période 2011-2021	34
2_4 QE 3 : Pertinence de la WHCBS pour la réalisation des "5 Cs" et des priorités et thèmes intersectoriels	45
2_5 QE 4 : Contribution de la WHCBS aux cadres stratégiques pertinents	48
2_6 QE 5 : Qualité de la coordination	51
2_7 QE 6 : Respect de la déclaration de mission	56
<b>3 Principales constatations et conclusions</b>	<b>60</b>
<b>4 Recommandations</b>	<b>63</b>
4_1 Processus de développement de la nouvelle WHCBS	63
4_2 Une bonne compréhension du renforcement des capacités	64
4_3 Théorie du changement	65
4_4 Groupes cibles pour le renforcement des capacités	68
4_5 Vision	68
4_6 Mission	69
4_7 Résultats attendus	70
4_8 Coûts et financement	72
4_9 Collaboration avec des programmes et des projets	73

4_10	Collaboration avec les centres de catégorie 2	73
4_11	Planification, suivi et rapports pour le renforcement des capacités	73
<b>5</b>	<b>Annexe</b>	<b>75</b>
5_1	Liste des partenaires de l'entretien	75
5_2	Liste des documents clés examinés	77
5_3	La WHCBS : Vue d'ensemble, contexte et théorie du changement sous-jacente	80
5_4	Réseau des parties prenantes de la WHCBS	85
5_5	Informations générales : Tableaux d'analyse	92
5_6	Projets et programmes mentionnés au point 6	114
5_7	Présentation finale de l'évaluation	118
5_8	Matrice d'évaluation	132
5_9	Termes de référence	133

**Liste des figures**

Figure 1: Synthèse des recommandations dans un projet de théorie du changement	17
Figure 2: Réorganisation des 10 objectifs de la WHCBS et de leur contribution aux 5 Cs	20
Figure 3: Processus d'évaluation de la WHCBS	22
Figure 4: Analyse des lignes budgétaires pour la coopération transfrontalière entre 2010 et 2021	26
Figure 5: Evolution des lignes budgétaires CB de l'ICCROM entre 2010 et 2021 en USD (budget biennal)	26
Figure 6: Nombre d'activités CB rapportées par le Centre du patrimoine mondial (Point 5A Annexe 1, 3A)	29
Figure 7: Vue d'ensemble des principaux acteurs, sur la base du point 6, qui rendent compte de la mise en œuvre de la WHCBS et de leurs relations	33
Figure 8: Rapport entre les types de biens 2011 et 2022	34
Figure 9: Évolution du nombre absolu de biens immobiliers 2011 et 2022	35
Figure 10: Patrimoine mondial en péril : Changements entre 2011 et 2022 par région	35
Figure 11: Évolution de la fréquence d'apparition des termes dans les décisions des comités : Période 2000-2010 comparée à 2011-2021	57
Figure 12: Exemple d'approche coordonnée : AWHF et WHC	58
Figure 13: Exemple d'approche coordonnée : Programme marin du patrimoine mondial	58
Figure 14: Modèle de cycle de politiques fondées sur des données probantes	65
Figure 15: Recommandation concernant les éléments clés, les résultats, les groupes de parties prenantes et les groupes cibles pour une nouvelle WHCBS et projet de théorie du changement	67
Figure 16: Compréhension par l'évaluateur des liens entre les 5 Cs de l'UNESCO	82
Figure 17: Réorganisation des 10 objectifs de la stratégie de renforcement des capacités et de leur contribution aux 5 Cs	84
Figure 18: Carte des parties prenantes basée sur les informations du point 6	86

**Liste des tableaux**

Tableau 1: Notation synthétique de la satisfaction des questions d'évaluation en fonction des paramètres d'évaluation	25
Tableau 2: Nombre d'actions signalées au titre du point 6	28
Tableau 3: Intervention phare : Programme WHL traitant 48% de toutes les actions recommandées par la WHCBS et de tous les objectifs principaux	42

Tableau 4: Évaluation des stratégies par rapport à la WHCBS	49
Tableau 5: Intégration des changements de paradigme proposés dans les orientations opérationnelles	51
Tableau 6: Liste des partenaires d'entretien / parties prenantes consultées	76
Tableau 7: Aperçu des principaux documents examinés et pris en compte dans l'évaluation	80
Tableau 8: Évaluation du rôle prévu des différentes parties prenantes et de leur degré d'implication dans la mise en œuvre de la WHCBS	91
Tableau 9: Analyse des changements dans les Orientations 2008 et 2021 (tableau propre)	100
Tableau 10: Analyse des activités déclarées au titre du poste 6	112
Tableau 11: Analyse des principaux plans d'action régionaux et de leur lien avec le renforcement des capacités et la WHCBS	113

## RESUME ANALYTIQUE

### Introduction

La Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial (WHCBS) (2011) (Décision **35 COM 9B**) s'est efforcée de fournir un cadre efficace pour développer des actions et des programmes visant à renforcer les capacités des praticiens, des institutions, des communautés et des réseaux responsables de la conservation et de la gestion du patrimoine mondial. La WHCBS n'a pas été conçue comme une stratégie typique axée sur les résultats, mais comme un cadre ouvert permettant aux acteurs de mettre en œuvre des activités dans le cadre de leur mandat et, pour la première fois, d'atteindre un public cible plus large. Le Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (ICCROM) et le Centre du patrimoine mondial (CPM) sont les principaux organes responsables de la coordination et du suivi de la mise en œuvre de la Stratégie.

### Termes de référence (TOR) pour l'évaluation

Le Comité du patrimoine mondial a demandé au Centre du patrimoine mondial et à l'ICCROM de soumettre une évaluation indépendante, externe et basée sur les résultats de la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial (WHCBS) pour examen. L'objectif de l'évaluation est de fournir des recommandations pour l'élaboration d'une nouvelle WHCBS. En résumé, le CPM et l'ICCROM sont les organismes commanditaires et sont responsables de l'évaluation, tandis que le Conseil international des monuments et des sites (ICOMOS) et le Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) sont les organismes consultatifs pour cette évaluation.

Les termes de référence ont établi six questions d'évaluation (QE) :

- QE 1 : Les activités menées dans le cadre de la WHCBS sont-elles conformes au champ d'application défini ?
- QE 2 : Les objectifs exprimés dans la Stratégie ont-ils été atteints au cours de la période 2011-2021 ?
- QE 3 : Quelle est la pertinence de la WHCBS pour la réalisation des Objectifs stratégiques du Comité du patrimoine mondial ("5 Css") et

des priorités et thèmes intersectoriels de l'UNESCO ?

- QE 4 : Quelle est la pertinence de la contribution de la WHCBS aux cadres stratégiques et aux déclarations de vision pertinents ?
- QE 5 : Quelle est la qualité de la coordination et de l'interaction entre les principales parties prenantes pour le renforcement des capacités ?
- QE 6 : Dans quelle mesure la WHCBS a-t-elle rempli sa mission ?

### Méthodologie et limites de l'évaluation

Conformément aux termes de référence, l'objectif de l'exercice est d'évaluer la WHCBS afin de formuler des recommandations pour une nouvelle Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial. L'approche des évaluateurs a consisté à tirer les leçons des expériences passées pour une future stratégie de renforcement des capacités. Elle ne visait pas à fournir une représentation complète de toutes les activités de renforcement des capacités de la Convention au cours des dix dernières années.

L'approche de l'évaluation a pris en compte les données et les informations provenant de sources ayant un lien de cause à effet évident avec la Stratégie. Ces sources de données ont suivi la structure des termes de référence et du rapport d'avancement sur la mise en œuvre de la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial et les activités des Centres de catégorie 2 sous l'égide de l'UNESCO liées au patrimoine mondial, soumis au Comité du patrimoine mondial au titre du point 6 de l'ordre du jour de ses sessions. Il faut noter que les activités présentées au point 6 représentent le sous-groupe des initiatives de renforcement des capacités ayant un lien évident et prouvé avec la WHCBS. En outre, des entretiens ont été menés. Le cas échéant, les évaluateurs ont étayé les résultats par des données provenant d'autres sources (par exemple, des rapports, des sites web, des publications). Les évaluateurs utilisent les exemples exclusivement à des fins d'illustration. Les informations données à titre d'exemple ne permettent pas de tirer des conclusions quant à l'exhaustivité, la représentativité ou la performance.

Les recommandations ont été rédigées par les évaluateurs externes conformément à leur perception et à leurs conclusions sur les résultats. Les points de vue et opinions des auteurs exprimés ne reflètent pas

nécessairement ceux du client ou de toute autre partie prenante consultée et doivent être traités de manière confidentielle et ne peuvent être divulgués à des tiers. Les informations présentées dans le rapport reflètent les données dont disposaient les évaluateurs conformément aux termes de référence. Aucune garantie n'est donnée quant à l'exactitude et à l'exhaustivité du présent document et toute responsabilité est déclinée en cas d'omissions ou d'erreurs dans son contenu.

### **Produits à livrer, consultations et structure du rapport**

Au cours de la mission, deux rapports ont été soumis (Note de démarrage soumise le 2 septembre 2022, le Projet de rapport d'évaluation V 1.0. le 25 novembre 2022, le Projet de rapport d'évaluation V 2.0. soumis le 8 février 2023, et le Rapport d'évaluation final, soumis le 5 juin 2023).

Suite à la réunion de lancement qui s'est tenue le 23 mai 2022, six réunions de suivi ont été organisées avec le CPM (et en partie avec d'autres parties prenantes telles que l'ICCROM) et 23 entretiens avec les parties prenantes ont été menés. Les résultats ont été présentés et discutés avec un public plus large lors d'une réunion du groupe de référence de l'évaluation le 30 mars 2023. Le rapport d'évaluation final a été soumis le 5 juin 2023.

Le rapport d'évaluation est structuré comme suit :

Le chapitre 1 fournit des informations générales sur la mission et la méthodologie. Le chapitre 2 présente les résultats de l'évaluation. L'équipe d'évaluation a structuré les chapitres en fonction des questions d'évaluation définies dans les termes de référence et correspondant aux sous-questions, respectivement aux moyens de vérification (indicateurs) développés dans la matrice d'évaluation (voir annexe 5\_8). Le chapitre 3 contient les recommandations. Celles-ci sont structurées selon une logique de feuille de route claire.

### **Résultats de l'évaluation**

#### **QE 1 : Les activités menées dans le cadre de la WHCBS sont-elles conformes au champ d'application défini ?**

Les activités rapportées couvrent un large éventail de sujets, dont beaucoup sont en ligne avec les actions recommandées par la WHCBS. Au cours des 10 dernières années, un vaste réseau d'acteurs du renforcement des capacités a vu le jour dans toutes les régions de l'UNESCO (voir Figure 7 qui ne met en évidence que les acteurs mentionnés au point 6 du rapport). Ce réseau a mis en œuvre une quantité importante – et hétérogène – d'activités différentes de renforcement des capacités avec un vaste réseau, bien qu'informel, de fournisseurs de capacités. La plupart des interventions ont été rapportées en relation avec la « *crédibilité et l'équilibre de la Liste du patrimoine mondial* » ainsi que la « *conservation des sites du patrimoine mondial* » (veuillez vous référer au chapitre 1\_2 pour les données qui sous-tendent cette constatation).

Au cours de la période 2010-2021, il n'y a eu pratiquement aucun financement disponible pour la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial au niveau du CPM et des Organisations consultatives (ABs). Le Programme Leadership du patrimoine mondial (PLPM), mis en œuvre par l'UICN et l'ICCROM et financé principalement par les gouvernements norvégien et suisse, est la seule initiative à long terme qui se réfère explicitement à la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial. Le PLPM est également l'un des principaux résultats de la Convention du patrimoine mondial.

#### **QE 2 : Les objectifs exprimés dans la stratégie ont-ils été atteints au cours de la période 2011-2021 ?**

Évaluer l'atteinte des objectifs et résultats intermédiaires n'a été que partiellement possible en raison de la structure de la WHCBS. Les objectifs sont une réitération des « 5 Css » de la Convention. Ces objectifs dépendent en grande partie de conditions favorables échappant au contrôle des parties prenantes qui mettent en œuvre la WHCBS et n'étaient donc pas réalisables dans le cadre de la stratégie elle-même (chapitre 2\_3). Certaines des plus de 50 actions recommandées

représentent des résultats intermédiaires pour atteindre les 5 Css de la Convention. Pour certaines d'entre elles, les évaluateurs ont pu détecter des schémas d'activités qui peuvent être interprétés comme des progrès réalisés.

En ce qui concerne le soutien aux candidatures relatives aux pays ou catégories sous-représentés, des processus innovants et structurés de renforcement des capacités ont été mis en place (par exemple, le mentorat). Des lignes directrices pour une meilleure gestion de la conservation ont été élaborées, traduites et largement diffusées. Des concepts visant à promouvoir des changements de paradigme, tels que l'intégration des communautés, le rapprochement de la nature et de la culture et l'intégration des sites du patrimoine mondial dans les paysages environnants, ont été testés. Les évaluations des besoins en capacité au niveau national et au niveau des sites ont été incluses dans le troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques. De nombreuses initiatives ont été menées pour sensibiliser à la contribution des sites du patrimoine mondial aux Objectifs de développement durable (ODD). Dans d'autres domaines importants, comme le fait de s'adresser à des parties prenantes extérieures au secteur de la conservation ou d'inclure le patrimoine mondial dans les programmes d'études universitaires, les modèles perçus étaient plus faibles.

En ce qui concerne l'objectif de « *renforcement des capacités pour améliorer le système* », les progrès les plus importants ont été réalisés dans l'expérimentation de processus innovants et structurés pour le renforcement des capacités des organisations et le changement de système. Plusieurs initiatives phares ont établi des cycles d'action allant de la sensibilisation à la compréhension des concepts, à l'engagement des parties prenantes dans l'adoption de solutions aux défis spécifiques au site, à l'expérimentation des solutions et à leur intégration dans les cadres de planification et de politique aux niveaux local et national. D'autres initiatives phares ont facilité les communautés de pratique, les réseaux et la collaboration sur des questions prioritaires grâce à un ensemble d'interventions planifiées de manière stratégique et liées à des produits de communication et de connaissance ciblés. Certaines interventions phares ont rassemblé des sites ayant des besoins similaires dans des projets conjoints afin d'attirer un financement externe substantiel.

Le programme Leadership du patrimoine mondial a été le principal catalyseur pour aligner et orienter les États parties et les autres acteurs de manière cohérente autour d'objectifs et de thèmes politiques pertinents pour les gestionnaires de sites et les États parties. Une réalisation majeure à cet égard a été l'élaboration et la traduction d'une série de lignes directrices pour les praticiens et la mise en œuvre de cours correspondants. Le *Guide et boîte à outils pour les évaluations d'impact* et les initiatives de renforcement des capacités correspondantes ont été fréquemment mentionnés lors de nos entretiens. Nous considérons qu'il s'agit là d'une bonne pratique phare de la WHCBS.

Plusieurs entretiens, étayés par les données des rapports sur l'état de conservation (SOC) et des Rapports périodiques, confirment que les défis de la gestion des sites du patrimoine mondial se situent de plus en plus en dehors du secteur de la conservation. Il est d'une importance stratégique que le PLPM et certaines autres initiatives phares se soient adressés aux décideurs concernés des secteurs qui ont un impact négatif sur la conservation des sites du patrimoine mondial ou qu'ils aient plaidé pour des changements de politique (chapitre 2\_3). En dehors de ces exemples, les évaluateurs ont observé des lacunes dans le traitement des parties prenantes en dehors des secteurs de la conservation.

Malheureusement, la visibilité, l'effet de levier et l'élargissement des réalisations énumérées ci-dessus (et potentiellement beaucoup d'autres que les évaluateurs n'ont pas pu identifier) ont été considérablement inhibés par le manque de ressources financières, humaines et matérielles au niveau du CPM (chapitre 2\_6).

**QE 3 : Quelle est la pertinence de la WHCBS pour la réalisation des Objectifs stratégiques du Comité du patrimoine mondial (« 5 C ») et des priorités et thèmes intersectoriels de l'UNESCO ?**

Les objectifs de la WHCBS reflètent les 5 Css de la Convention et le Plan d'action stratégique pour la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial 2012-2022. Les évaluateurs supposent donc que 100% des activités pour lesquelles un lien clair avec la WHCBS a pu être établi contribuent également aux objectifs stratégiques du WHC.

En ce qui concerne les priorités intersectorielles de l'UNESCO, certains liens peuvent être établis rétrospectivement grâce à l'évaluation. Cependant, l'intention de créer une telle connectivité n'a pas été visiblement incorporée dans la WHCBS 2011. Il n'a pas non plus été documenté qu'une telle connectivité était intentionnellement recherchée. Le potentiel de la WHCBS à catalyser le changement de système en fournissant des cas d'apprentissage et des informations pertinentes aux responsables politiques et aux décideurs n'a pas encore été réalisé.

Les exemples suivants illustrent le potentiel du patrimoine mondial à changer la donne pour la réalisation des ODD. La stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial a mis l'accent sur le soutien à la proposition d'inscription et à la conservation des sites du patrimoine mondial (chapitre 2\_3\_1) et a ainsi contribué à augmenter le nombre de propositions d'inscription et de membres de la Convention (chapitre 2\_3\_2), en particulier en Afrique. La Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial a déclenché des initiatives phares sur l'amélioration de la gestion des sites confrontés à des défis liés au développement, aux catastrophes et au changement climatique (voir les initiatives phares, chapitre 2\_3\_3). En développant des lignes directrices et des outils pour ces thèmes, des standards et des normes ont été fournis aux décideurs et aux gestionnaires au niveau national et au niveau des sites (chapitres 2\_2\_3 et 2\_3\_2). L'évaluation des parties prenantes (voir Figure 7 et l'annexe 5\_4) montre la variété et la diversité des partenariats et des collaborations qui contribuent au renforcement des capacités liées au patrimoine mondial et indirectement à la gestion durable des ODD liés à la terre, à l'eau et aux océans, au développement urbain, à la paix et à la résolution des conflits, ainsi qu'à l'établissement de partenariats et de collaborations.

**QE 4 : Quelle est la pertinence de la contribution de la WHCBS aux cadres stratégiques et aux déclarations de vision pertinents ?**

Contrairement à la question d'évaluation précédente, la QE 4 évalue la mesure dans laquelle le renforcement des capacités a été intégré dans les priorités, les politiques, les normes et les standards de la Convention.

Le renforcement des capacités aurait été intégré dans des documents opérationnels clés pour la gestion de la Convention. Le renforcement des capacités en tant que concept a été intégré avec succès dans les

*Orientations.* En outre, le renforcement des capacités a été incorporé dans les politiques et stratégies clés en tant que thème transversal (c'est-à-dire la vision de Kyoto, la déclaration de Fuzhou et la politique de développement durable).

Le troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques fournit un cadre détaillé et une section spécifique pour évaluer les besoins en capacité au niveau national et au niveau des sites. Une fois achevés, les résultats incluront les besoins en renforcement des capacités des sites du patrimoine mondial et des États parties dans les régions respectives. Ils constituent donc une évaluation ascendante légitimée des besoins en capacité et illustrent l'intégration formelle du renforcement des capacités dans les processus statutaires.

**QE 5 : Quelle est la qualité de la coordination et de l'interaction entre les principales parties prenantes du renforcement des capacités en ce qui concerne la planification et la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités ?**

L'ICCROM et le Centre du patrimoine mondial ont coordonné la mise en œuvre de la WHCBS aussi bien que possible dans le cadre de leurs ressources. Pour plusieurs raisons, les ressources disponibles pour une coordination efficace entre les institutions pour les activités de renforcement des capacités aux niveaux mondial, régional, national et des sites, étaient insuffisantes. Les fonctions et structures appropriées au niveau mondial n'ont pas été mises en place. Par conséquent, le potentiel créé par les initiatives phares n'a pas encore pu être exploité pour améliorer les performances organisationnelles et créer des conditions favorables au patrimoine mondial.

La WHCBS ne contenait pas encore de concept ni de théorie du changement pour orienter les parties prenantes sur la manière de mettre en œuvre et de relier les différents types de renforcement des capacités. En raison d'un manque de planification de la structure et des processus institutionnels, les coûts de mise en œuvre de la WHCBS restent encore inconnus, ce qui entraîne l'absence d'éléments probants pour la collecte de fonds. Simultanément, le Centre du patrimoine mondial et les Organisations consultatives ont subi de sévères coupes budgétaires, en raison de la diminution générale des ressources financières disponibles

(chapitre 2\_2 et 2\_6).

Ce déficit de financement (inconnu) constitue un obstacle à la collecte de fonds et à l'allocation efficace des ressources, ce qui, à son tour, empêche la mise en place de processus clés essentiels. Ces processus comprennent notamment : une gouvernance claire et partagée de la WHCBS, une traduction et une diffusion à grande échelle des documents clés, une gestion de l'information efficace et dotée de ressources suffisantes, une communication efficace et l'engagement des parties prenantes pour gérer la dynamique institutionnelle du renforcement des capacités, la mise en œuvre ciblée des initiatives, et l'extension d'approches testées avec succès, ainsi que pour garantir des systèmes de soutien adéquats pour la budgétisation, la gestion financière et le suivi.

Néanmoins, d'importantes initiatives de renforcement des capacités bien coordonnées ont vu le jour aux niveaux mondial, régional et national. Ces initiatives représentent un énorme potentiel pour une mise en œuvre efficace du renforcement des capacités au cours du prochain WHCBS, si elles sont stratégiquement reliées entre elles :

- L'intégration des aspects clés du renforcement des capacités dans les lignes directrices opérationnelles et les Rapports périodiques représentent des conditions importantes pour la coordination des activités de renforcement des capacités à l'échelle du système.
- Le PLPM a été très efficace et a joué un rôle déterminant dans la prise en charge du leadership et de la coordination dans le cadre de son programme. La collaboration avec le Centre du patrimoine mondial pour la publication de lignes directrices testées sur des aspects clés de la gestion du patrimoine mondial sur le site Web de la Convention du patrimoine mondial et la coopération accrue avec les centres de catégorie 2 (C2C) en tant que fournisseurs régionaux de services de renforcement des capacités ont été des réussites majeures.
- Plusieurs initiatives efficaces visant à améliorer les compétences des individus et les performances des organisations nationales pour une variété de thèmes (chapitre 2\_3).
- Les principales parties prenantes (Centre du patrimoine mondial, Organisations consultatives, centres de catégorie 2) ont obtenu des

financements de diverses sources et ont respectivement intégré les interventions de renforcement des capacités dans d'autres lignes budgétaires, ce qui a empêché un suivi clair des progrès ou du financement.

- Les centres de catégorie 2 actifs au niveau régional ont des plans de travail annuels clairement définis, basés sur les plans d'action issus des Rapports périodiques. Ils mènent des activités de renforcement des capacités conformément à un cycle de projet bien géré. Ils sont des nœuds importants pour les réseaux aux niveaux régional et national et agissent en tant que fournisseurs clés pour le renforcement des capacités.
- Dans le troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques, environ 50% des États parties ont déclaré avoir mis en place des plans nationaux de renforcement des capacités pour les sites du patrimoine mondial. En outre, le troisième cycle des Rapports périodiques comprend une section consacrée au renforcement des capacités, avec des indicateurs de base, ainsi que des besoins en matière de capacités et des thèmes prioritaires.
- Il ressort clairement des entretiens que les points focaux sont des relais importants pour la Convention et donc pour le renforcement des capacités. Les points focaux représentent le lien entre le niveau mondial, le niveau de la politique nationale et le niveau du site local. Ils ont une compréhension pratique de l'impact de la politique, du cadre juridique et de la gestion sur la gestion des sites du patrimoine et de ce qu'il faut changer pour améliorer les conditions favorables au patrimoine mondial. Ils ont le potentiel d'établir des réseaux, des plateformes et d'identifier des agents de changement dans tous les secteurs concernés par la conservation des sites.

#### **QE 6 : Dans quelle mesure la WHCBS a-t-elle rempli sa mission ?**

La mission de la WHCBS comprenait implicitement trois résultats intermédiaires : « *Informer les politiques et les décisions du Comité du patrimoine mondial dans le domaine du renforcement des capacités ; Orienter les États parties et les autres acteurs du système du patrimoine mondial dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des programmes de renforcement des capacités ; Constituer une référence pour une coopération plus large afin de soutenir les activités*

*de renforcement des capacités pour la conservation du patrimoine en général ».*

En ce qui concerne les politiques et décisions du Comité du patrimoine mondial, les évaluateurs ont constaté que le processus consistant à lier les décisions politiques à des interventions ciblées de renforcement des capacités pour soutenir leur mise en œuvre est devenu plus systématique. En outre, l'intégration du renforcement des capacités dans les documents statutaires de la Convention a amélioré les conditions favorables et la légitimité du renforcement des capacités au niveau de la Convention. La WHCBS a eu un impact évident sur la fréquence des décisions du Comité relatives au renforcement des capacités et à l'intégration du renforcement des capacités dans les défis de la gestion des sites du patrimoine mondial (par exemple, le domaine thématique de la gestion du changement climatique, de l'impact environnemental et des développements d'infrastructures ainsi que des risques pour les sites du patrimoine mondial).

En ce qui concerne l'orientation des États parties et des autres acteurs du système du patrimoine mondial, les résultats observables se limitent à quelques initiatives phares. De l'avis des évaluateurs, l'émergence, la défense, l'extension, l'essai, l'adaptation et la diffusion des bonnes pratiques ont été considérablement entravés par le manque de ressources financières, humaines et matérielles au niveau du Centre du patrimoine mondial (chapitre 2\_6). Le PLPM a partiellement compensé ces limitations en jouant un rôle de catalyseur clé pour aligner les États parties et les autres acteurs de manière cohérente sur les objectifs et les thèmes politiques sélectionnés et en proposant des activités de renforcement des capacités bien ciblées pour permettre la mise en œuvre de ces politiques et de ces thèmes (chapitre 2\_3).

En ce qui concerne la référence à la coopération élargie pour soutenir les activités de renforcement des capacités, les limites dues à l'absence de théorie du changement, de ressources et de coordination ont déjà été décrites (chapitre 2\_6).

### **Conclusions**

Plus de 50% des indicateurs d'évaluation sont jugés bons ou meilleurs (voir chapitre 2\_1; Tableau 1; code couleur vert et jaune). Près de 50% des indicateurs d'évaluation sont jugés insatisfaisants.

Les raisons pour lesquelles les domaines sont bons et très bons constituent un atout pour améliorer l'efficacité du renforcement des capacités avec le nouveau WHCBS. Ce potentiel doit être maintenu et même amplifié. Les points positifs et très positifs sont les suivants : l'intégration des changements de paradigme adoptés dans l'ancien WHCBS dans les processus et politiques statutaires ; le PLPM établissant des approches structurées pour la diffusion et la fourniture ciblée d'activités ; l'engagement avec les centres de catégorie 2 et les exemples de rationalisation de la WHCBS dans les programmes de l'UNESCO, respectivement certaines initiatives d'impact de haut niveau (même si elles sont plus indirectement liées à la WHCBS, mais sont de belles démonstrations de changement).

Les raisons de la notation insatisfaisante constituent des obstacles pour la nouvelle WHCBS, qui doivent être éliminés pour améliorer l'efficacité de sa mise en œuvre. Les principaux obstacles identifiés sont les suivants : absence de concept de renforcement des capacités ou de théorie du changement ; objectifs échappant au contrôle des entités chargées de la mise en œuvre ; absence d'étapes et d'indicateurs réalisables ; absence de budgétisation, de coordination et de rapports au niveau mondial ; et absence de processus structurés pour la mise en œuvre de la WHCBS.

Sur la base de ces conclusions clés, le nouveau WHCBS doit au moins contenir les éléments suivants :

- une théorie du changement avec des résultats réalisables qui sont sous le contrôle des entités responsables de la mise en œuvre,
- des responsabilités pour la mise en œuvre de la stratégie qui sont cohérentes avec les mandats institutionnels aux niveaux mondial, régional et national,
- un concept pour comprendre ensemble le développement des capacités dans le contexte de la Convention,
- une distinction entre les parties prenantes et une compréhension des prestataires, des agents de changement et des groupes cibles,
- un portefeuille d'initiatives phares pour travailler sur des priorités définies conjointement,
- un réseau de fournisseurs de services de renforcement des capacités et d'agents de changement sélectionnés de manière stratégique
- et des ressources financières et humaines suffisantes pour financer

une coordination et une gestion cohérentes.

### **Recommandations**

Les recommandations suivantes ont été établies sur la base des résultats et des conclusions de l'évaluation. Une description détaillée et des justifications pour ces recommandations sont fournies au chapitre 4 du rapport principal.

**Processus d'élaboration de la nouvelle WHCBS : Il est recommandé de créer un groupe de travail mondial dirigé par le Centre du patrimoine mondial avec l'ICCROM comme conseiller principal et de créer des groupes de travail régionaux dirigés par les unités régionales du CPM pour identifier les thèmes et besoins prioritaires, sur la base du troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques ainsi que de la validation par les parties prenantes régionales.**

**Justification** : La nouvelle stratégie devrait exploiter les potentiels clés suivants obtenus grâce à la WHCBS : des réseaux de parties prenantes engagés, des résultats liés aux capacités venants du troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques, et un programme thématique doté d'un financement spécifique pour le renforcement des capacités (c'est-à-dire le PLPM). La réunion de ces trois éléments (réseaux établis, financement disponible et informations collectées par un processus ascendant) permettra une identification relativement rapide des priorités et des besoins sans chevauchement ni redondance des processus.

**Concept et compréhension du renforcement des capacités dans le contexte de la Convention : Il est recommandé de définir le renforcement des capacités comme l'aptitude à gérer et à coordonner un « cycle politique fondé sur des données probantes ». Les parties prenantes s'engagent dans un processus fondé sur des données probantes afin d'identifier des solutions aux défis perçus conjointement, de tester les solutions et de les transférer dans des politiques, des normes et des standards partagés.**

**Justification** : Le concept s'appuie sur la déclaration de mission de la WHCBS, les bonnes pratiques internationales et les preuves pratiques

d'une application réussie par le PLPM (et éventuellement d'autres parties prenantes).

**Théorie du changement : Il est recommandé de mettre en place une coordination et une gestion renforcées au niveau du CPM afin de tirer parti des initiatives phares existantes et futures pour le renforcement des capacités aux niveaux individuel, organisationnel et systémique.**

**Justification** : Une gestion et une coordination cohérentes de la dynamique institutionnelle ont été le chaînon manquant qui a eu un impact négatif sur l'exploitation efficace des nombreuses activités positives de renforcement des capacités. Cela a également constitué un obstacle pour assurer un financement suffisant et coordonné de la mise en œuvre de la WHCBS. Investir dans la coordination et la gestion change donc la donne pour améliorer les performances organisationnelles et les conditions favorables au patrimoine mondial et à sa contribution aux ODD (cf. Figure 1).

**Groupes cibles : Il est recommandé de définir les multiplicateurs, les agents de changement, les décideurs, les organismes et les réseaux influents comme des groupes cibles directs pour une nouvelle WHCBS. Les groupes cibles indirects seront les praticiens, les administrations et les communautés au niveau des États parties et des sites.**

**Justification** : En tant qu'organisations mondiales, le Centre du patrimoine mondial et les Organisations consultatives disposent d'options limitées pour atteindre les groupes cibles individuels et organisationnels aux niveaux local et national. En « s'associant » à des agents de changement ayant une forte portée au niveau national et au niveau des sites, des opportunités supplémentaires seraient créées. De plus, en identifiant concrètement les parties prenantes et leurs rôles, l'intention, le contenu et la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités deviennent identifiables.

**Vision : Il est recommandé que la vision d'une nouvelle WHCBS se concentre sur « des agents de changement utilisant le patrimoine mondial comme sites d'apprentissage pour des solutions politiques répondant à des défis communs dans la réalisation des ODD ».**

**Justification** : La vision doit démontrer comment le renforcement des capacités peut contribuer à défendre le patrimoine mondial en tant que valeur ajoutée pour le développement durable. Ainsi, la connectivité du patrimoine mondial avec les objectifs stratégiques de l'UNESCO ainsi qu'avec les objectifs stratégiques des Conventions d'importance stratégique et des partenaires de développement est renforcée.

**Mission** : *Il est recommandé que le nouveau WHCBS contribue directement aux 5 Cs, par exemple en « promouvant le développement de mesures efficaces de renforcement des capacités pour la compréhension et la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial et des instruments qui s'y rapportent ».*

**Justification** : La bonne pratique internationalement reconnue est qu'une stratégie nécessite des objectifs contrôlés et réalisables pour que l'entité chargée de sa mise en œuvre puisse planifier des ressources appropriées et contrôler si la stratégie aboutira aux résultats escomptés.

**Résultats attendus** : *Conformément à la théorie du changement (TdC), à la vision et à la mission d'une nouvelle WHCBS, il est recommandé d'inclure les résultats clés suivants :*

1. *Des conseils pour la mise en œuvre des priorités politiques sont disponibles pour les praticiens et les États parties ;*
2. *Une coordination efficace est mise en place pour tester et améliorer en permanence les lignes directrices, les normes et les standards ;*
3. *Contenu, produits et fournisseurs mis à la disposition des groupes cibles en fonction des besoins et des priorités politiques.*

**Justification** : Les résultats recommandés constituent des étapes critiques pour atteindre l'objectif recommandé de la WHCBS. Les résultats sont entièrement sous le contrôle du Comité, des États parties, du Centre du patrimoine mondial et des Organisations consultatives.) Le niveau de réalisation (c'est-à-dire le nombre de politiques, de thèmes, de produits de connaissance, etc.) peut être déterminé en fonction des ressources financières et humaines disponibles. Ce niveau de réalisation est objectivement vérifiable. De cette manière, les progrès attendus dans la réalisation de la WHCBS peuvent être cartographiés et suivis.

**Coûts et financement** : *Il est recommandé d'élaborer un budget spécifique avec des coûts estimés pour la mise en œuvre de la WHCBS. Ce budget servira à démontrer le déficit de financement pour obtenir un financement de base à long terme par le biais du Fonds du patrimoine mondial et des budgets de l'UNESCO, un financement à moyen terme par le biais de programmes et de projets, ainsi qu'un financement à court terme pour des interventions stratégiques.*

**Justification** : Comme le montrent les résultats de l'évaluation, le manque de compréhension et de documentation transparente des coûts de renforcement des capacités a conduit à un manque de financement coordonné. Cela a entravé la coordination et l'alignement des interventions de renforcement des capacités. L'expérience a montré que les partenaires financiers sont disposés à financer les résultats tangibles et visibles des interventions de renforcement des capacités, mais moins les structures de coordination nécessaires pour les développer. C'est pourquoi un financement de base spécifique est nécessaire. Sans ce financement pour le renforcement des capacités, la dynamique institutionnelle ne peut être gérée de manière appropriée, et la fourniture de renforcement ciblé des capacités ne sera pas possible.

**Collaboration avec des programmes et des projets** : *Il est recommandé de développer un portefeuille de projets et de programmes stratégiques aux niveaux mondial, régional et national contribuant à la mise en œuvre de la WHCBS.*

**Justification** : La collaboration stratégique avec des programmes et des projets permet de tirer parti des ressources financières disponibles, de s'aligner sur les politiques et les besoins, de mieux faire connaître la WHCBS, de renforcer les communautés de pratique, de promouvoir la connectivité avec les initiatives internationales et de mieux défendre les thèmes prioritaires. Ces avantages, s'ils sont correctement documentés et communiqués, deviennent des arguments convaincants pour les partenaires financiers.

**Collaboration avec les C2C et d'autres prestataires de services de renforcement des capacités** : *Il est recommandé de renforcer le mandat des C2C (ou d'autres partenaires clés du renforcement des capacités) avec des réseaux solides dans chacune des régions de l'UNESCO en tant que partenaires stratégiques (c'est-à-dire agents de changement) pour la mise en œuvre de la WHCBS.*

Justification : L'étude des parties prenantes dans le cadre de l'évaluation a démontré que certains C2C sont devenues des nœuds de réseau importants pour leur région et même au-delà. Leur expérience, leur rayonnement et leurs capacités financières et humaines constituent une ressource précieuse.

***Planification, suivi et rapports : Il est recommandé d'utiliser le troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques comme source d'information précieuse sur les besoins en capacités, les thèmes prioritaires et les données de référence, tout en veillant à ce que les éléments essentiels de la gestion du cycle de projet soient mis en place.***

Justification : Le cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques est un processus de gestion légitime pour la planification et la mise en œuvre de la Convention. Il relie efficacement le niveau mondial au niveau du site. L'intégration de la WHCBS garantit l'identification des besoins en capacité, le filtrage des questions prioritaires et la fourniture ciblée d'interventions en matière de renforcement des capacités (et peut fournir des données pour l'évaluation au cours d'un quatrième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques). Pour y parvenir, il est également nécessaire d'utiliser les meilleures pratiques en matière de planification, de suivi et d'établissement de rapports sur les progrès réalisés.

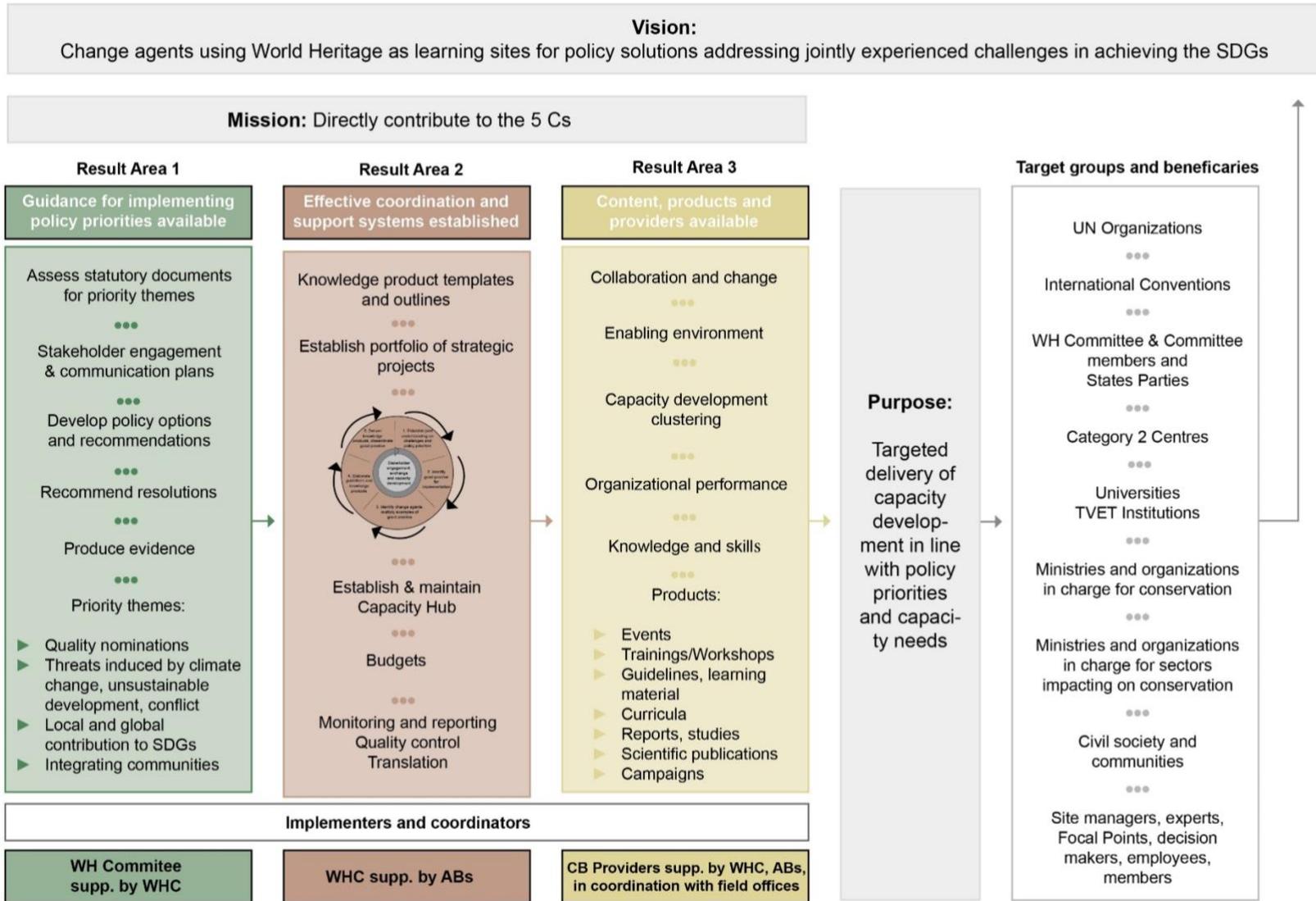


Figure 1: Synthèse des recommandations dans un projet de théorie du changement  
Pour des informations détaillées, voir le chapitre 4\_3.

## 1 AFFECTATION

Selon la décision **44 COM 6**, paragraphe 11, le Comité du patrimoine mondial a demandé au Centre du patrimoine mondial et à l'ICCROM de soumettre une évaluation indépendante de la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial (WHCBS) pour examen lors de sa prochaine session. Pour répondre à cette demande, l'UNESCO et l'ICCROM ont chargé l'Institut d'écologie E.C.O. d'effectuer une évaluation indépendante de la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial basée sur les résultats.

### *Historique et contexte de la WHCBS*

Le Comité du patrimoine mondial a adopté la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial lors de sa 35<sup>th</sup> session (Paris, 2011) (Décision 35 CsOM 9B) suite à la Stratégie globale de formation de l'UNESCO (2001-2009) (WHC-01/INF.208/24). La Stratégie a été développée par l'ICCROM et l'UICN en collaboration avec l'ICOMOS, le Centre du patrimoine mondial (CPM) et d'autres partenaires de renforcement des capacités tels que les Centres de catégorie 2 de l'UNESCO (C2C) dans diverses régions du monde pour répondre aux principaux défis liés à la gestion des sites du patrimoine mondial.

L'ICCROM et le Centre du patrimoine mondial sont les principaux organes responsables de la coordination et du suivi de la mise en œuvre de la stratégie.

L'objectif de la WHCBS est **de fournir un cadre efficace pour développer des actions et des programmes visant à renforcer les capacités des praticiens, des institutions, des communautés et des réseaux chargés de la conservation et de la gestion du patrimoine mondial.**

La WHCBS n'a pas été conçu comme un instrument typique de stratégie et de coordination, mais plutôt comme un cadre ouvert permettant aux différents acteurs de mettre en œuvre activement les activités relevant de leur mandat afin de s'adresser, pour la première fois, à un public cible plus large.

La WHCBS entendait promouvoir deux grands changements de paradigme (WHCBS, p. 3 et 4) :

- **De la formation au renforcement des capacités : Dépasser** la formation conventionnelle pour adopter une approche plus large du renforcement des capacités.
- **Relier la culture et la nature** : L'abandon du traitement séparé des acteurs du patrimoine naturel et culturel au profit d'une coopération accrue et d'efforts conjoints sous l'égide du patrimoine mondial.

La WHCBS couvre les éléments clés d'un document stratégique de manière concise et compréhensible. Il comprend 10 objectifs et 52 actions recommandées associées, une déclaration de mission claire, des publics cibles pour le renforcement des capacités et les principaux domaines d'apprentissage correspondants.

Vous trouverez une description détaillée de la WHCBS et de son contexte à l'annexe 5\_3 et dans le rapport initial.

### 1\_1 Contexte et objectif de l'évaluation

Selon la compréhension de l'équipe d'évaluation et conformément aux termes de référence et à la réunion de lancement, l'évaluation est une évaluation externe indépendante de la stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial de l'UNESCO.

Le CPM et l'ICCROM sont les organismes commanditaires et sont responsables de l'évaluation, tandis que l'ICOMOS et l'UICN en sont les organismes consultatifs. Cette évaluation vise à évaluer la pertinence et les résultats de la WHCBS pour contribuer à une meilleure mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial et des objectifs stratégiques du Comité du patrimoine mondial (5 Cs).

Selon les termes de référence, l'évaluation comprend six tâches correspondant aux principales questions d'évaluation :

- QE 1 : Les activités menées dans le cadre de la WHCBS sont-elles conformes au champ d'application défini ?
- QE 2 : Les objectifs exprimés dans la stratégie ont-ils été atteints au cours de la période 2011-2021 ?
- QE 3 : Quelle est la pertinence de la WHCBS pour la réalisation des objectifs stratégiques du Comité du patrimoine mondial ("5 Cs") et des priorités et thèmes intersectoriels de l'UNESCO ?

- QE 4 : Quelle est la pertinence de la contribution de la WHCBS aux cadres stratégiques et aux déclarations de vision pertinents ?
- QE 5 : Quelle est la qualité de la coordination et de l'interaction entre les principales parties prenantes pour le renforcement des capacités ?
- QE 6 : Dans quelle mesure la WHCBS a-t-il rempli sa mission ?

Les résultats de cette évaluation seront partagés avec le Comité du patrimoine mondial, les Etats parties à la Convention et tous les acteurs du renforcement des capacités. Ils serviront de base à la révision de la WHCBS, qui sera présentée au CPM lors de sa 46e session<sup>th</sup> .

L'objectif de l'évaluation a été précisé lors de la réunion de lancement du 23<sup>rd</sup> de mai 2022 avec le Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO, l'ICCROM et d'autres parties prenantes clés. Sur la base d'une compréhension commune, l'équipe d'évaluation se concentre sur la pertinence des actions (" *avons-nous fait ce qu'il fallait ?* "). En outre, l'équipe d'évaluation conduit l'évaluation conformément aux attentes suivantes :

- L'évaluation doit fournir des informations significatives et fondées sur des preuves.
- L'évaluation devrait mettre l'accent sur les modèles pertinents dans l'ensemble du système, plutôt que sur l'ensemble des activités, et tenter de les évaluer à l'aide d'éléments probants existants grâce à une série d'indicateurs de substitution élaborés.
- L'évaluation doit porter un regard critique sur les activités du programme, le potentiel de changement et identifier les possibilités d'amélioration.

## **1.2 Évaluation de la méthodologie et de l'approche**

**L'approche et la méthodologie détaillées de l'évaluation, y compris les principales sources de données et les partenaires des entretiens, ont été convenues en consultation avec le client lors de la réunion de lancement et présentées dans le rapport de démarrage.**

L'évaluation a été réalisée en six étapes : (1) Rédaction de la théorie du changement qui est implicitement intégrée dans la vision et la déclaration de mission de la WHCBS et formulation d'une matrice d'évaluation avec des indicateurs de substitution et des moyens de vérification (voir Annexe 5\_8). Cette étape a été suivie d'entretiens avec les principales parties prenantes en charge du renforcement des capacités, identifiées avec le CPM (2). Cela a permis de mieux comprendre la mise en œuvre de la WHCBS et d'identifier les initiatives phares. Parallèlement, l'équipe a effectué une (3) analyse (semi-)quantitative des activités de renforcement des capacités mises en œuvre dans le cadre de la WHCBS et des principaux acteurs sur la base des rapports d'avancement annuels (point 6), complétée par un examen des points 5A et 5B et des documents identifiés dans le rapport de démarrage. Les résultats ont été résumés dans le projet de rapport d'évaluation (V 1.0), révisé après avoir reçu les commentaires de l'UNESCO et des AB (V 2.0) (4), et discuté lors d'un atelier de validation avec le groupe de référence de l'évaluation (5). Après avoir pris en compte les commentaires reçus, l'équipe a soumis le rapport d'évaluation final (6), qui sera également présenté lors de la prochaine réunion du Comité du patrimoine mondial.

### ***Projet de théorie du changement***

Le but de la WHCBS était de fournir un cadre ouvert pour le développement d'actions et de programmes visant à renforcer les capacités des praticiens, des institutions, des communautés et des réseaux. En plus de ne pas être conçu comme un cadre axé sur les résultats, les 10 objectifs et les 52 actions recommandées dans la WHCBS représentent un mélange de buts à long terme, d'objectifs, de produits (outputs) et de résultats (outcomes, conformément à la définition officielle de l'OCDE). La WHCBS contient une liste de 10 objectifs et plus de 50 actions recommandées. Il n'y a pas de résultats intermédiaires ni de théorie du changement décrivant les obstacles à surmonter dans le cadre de la WHCBS. L'équipe d'évaluation a donc regroupé les différents éléments pour les intégrer dans un projet cohérent de théorie du changement comprenant cinq objectifs à long terme en accord avec les 5 Cs. Cela permet une analyse et une interprétation claires des résultats. Cela permet une analyse et une interprétation claires des données collectées ainsi qu'une meilleure évaluation de la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints. (voir Figure 2 et Figure 17 à l'annexe 5\_3).

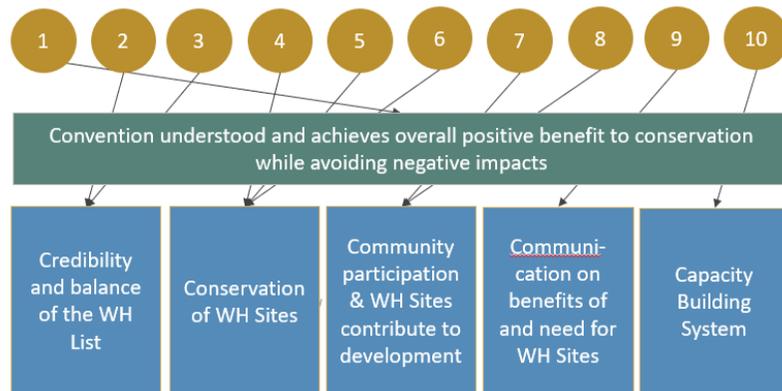


Figure 2: Réorganisation des 10 objectifs de la WHCBS et de leur contribution aux 5 Cs

### Collecte et analyse des données

#### Examen des documents

L'équipe a procédé à une analyse documentaire des documents et plans relatifs à la coopération transfrontalière (voir l'annexe 5\_2). Les analyses (semi-)quantitatives des activités de renforcement des capacités mises en œuvre dans le cadre de la WHCBS sont basées sur les rapports annuels d'avancement (point 6), et les activités de renforcement des capacités telles que rapportées par le Centre du patrimoine mondial (point 5A, annexe 3A), les Organisations consultatives (point 5B) et les informations budgétaires publiques pour la période 2011 à 2021. Certaines analyses ont inclus l'analyse des informations tirées des statistiques de la Liste du patrimoine mondial<sup>1</sup>. Comme il s'agit du seul lien formellement signalé entre les activités de la WHCBS et de le développement des capacités, l'équipe a utilisé les rapports du point 6 comme base de l'évaluation, comme indiqué dans l'offre et le rapport de démarrage.

<sup>1</sup> <https://whc.unesco.org/en/list/stat>

Pour comprendre le degré d'intégration des éléments liés à la RBC dans les politiques, les décisions du comité, les lignes directrices et les documents de planification, et pour soutenir l'interprétation, des comptages de mots clés ont été effectués à la suite d'une évaluation qualitative du contenu.

Une liste complète des documents examinés ou consultés dans le cadre de cette évaluation figure à l'annexe 5\_2.

#### Cartographie des parties prenantes

Afin d'évaluer l'engagement indicatif des acteurs individuels et d'identifier les acteurs clés pour la mise en œuvre de la WHCBS, l'équipe a préparé une carte des parties prenantes basée sur le nombre d'apparitions et de connexions comme décrit dans le point 6 du rapport. L'analyse différencie les régions de l'UNESCO, le champ d'action et le nombre d'apparitions des acteurs. Vous trouverez une carte en haute résolution à l'annexe 5\_4.

#### Entretiens avec les principales parties prenantes

L'équipe a réalisé 23 entretiens semi-structurés sur la base d'un guide d'entretien. Chaque interlocuteur a reçu une liste de questions directrices ainsi que le lien de la réunion avant l'entretien.

La sélection des interlocuteurs a été effectuée en étroite coordination avec le client, en tenant compte de la représentation des différents niveaux (mondial-régional-national), de la représentation géographique des régions de l'UNESCO et de la représentation des groupes de parties prenantes tels que mentionnés par la WHCBS. La liste complète des partenaires d'entretien est fournie en annexe. 5\_1.

Remarque : Quatre entretiens n'ont pas pu être réalisés comme prévu car les contacts n'ont pas pu être mobilisés (absence de réponse, problèmes de connectivité internet ou manque de temps) (1 C2C, 2 PEID, 1 région APC).

### *Appréciation des résultats des questions d'évaluation*

Les résultats des questions d'évaluation sont évalués en termes de "niveau de réalisation" selon les indicateurs de substitution formulés dans la matrice d'évaluation (voir annexe 5\_8). Ces indicateurs servent à fournir une base solide pour l'évaluation des questions d'évaluation.

Le niveau de réalisation de chaque indicateur de progrès a été évalué selon trois catégories basées sur les informations identifiées au cours de l'évaluation de manière qualitative : totalement atteint ; partiellement atteint ; difficilement atteint.

### *Limites de l'évaluation*

Il n'est pas possible d'établir une distinction entre les actions de renforcement des capacités contribuant directement à la Convention du patrimoine mondial et les activités continues de renforcement des capacités visant à soutenir et à maintenir les processus statutaires. Cela est dû à l'attribution limitée dans les rapports disponibles et au nombre extrêmement élevé d'activités de renforcement des capacités dans le cadre de la mise en œuvre de la Convention. L'équipe d'évaluation s'est donc référée aux rapports du point 6 comme principale source de données. Ces rapports comprennent des activités qui ont été délibérément attribuées à la WHCBS. Le rapport sur l'avancement de la WHCBS via le point 6 " Suivi de la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial et rapport d'avancement sur les centres de catégorie 2 liés au patrimoine mondial " représente un extrait subjectif des activités telles que rapportées aux points 5A (en particulier l'annexe 3A) et 5B. Cependant, le style de rapport narratif ne permet pas de quantifier de manière cohérente le nombre d'activités ou de les attribuer à une action spécifique. Nous supposons que le point 6 contient un extrait des principales activités. Les critères sur la base desquels le sous-ensemble d'activités présenté a été choisi ne sont pas clairs.

L'équipe d'évaluation souligne que le point 6 Rapports, qui dépend également de facteurs externes et de styles de rapports individuels, ne fournit toujours pas une vue d'ensemble complète des activités de

renforcement des capacités mises en œuvre, en raison de la nature ouverte de la WHCBS qui encourage une manière décentralisée de fournir le renforcement des capacités. Il s'agit toutefois du seul rapport formel disponible sur la WHCBS.

L'évaluation est donc basée sur les activités présentées dans ces rapports, complétées par les informations obtenues lors des entretiens et de l'examen des documents. L'équipe d'évaluation est consciente que cela ne reflète pas nécessairement toute l'étendue des activités de le développement des capacités au cours des dix dernières années, mais cela permet néanmoins d'avoir une vue d'ensemble des domaines d'action prioritaires. Du point de vue de l'évaluateur, l'hypothèse sous-jacente est que les activités non attribuées à la WHCBS ne peuvent être considérées comme des résultats directs de la WHCBS, même si elles y ont contribué (ce qui était le cas pour la quasi-totalité d'entre elles).

Pour faire face à cette incertitude, l'équipe d'évaluation a recoupé les informations fournies au point 6 avec les informations recueillies lors des entretiens, avec les informations fournies aux points 5A et 5B ainsi que dans d'autres documents examinés (voir l'annexe 5\_2).

### *Durée et mise en œuvre de l'évaluation*

L'évaluation a été réalisée entre août 2022 et février 2023. Après un coup d'envoi donné le 23<sup>rd</sup> de mai 2022, le processus d'évaluation a démarré en août 2022. La note de démarrage comprenant la spécification de la méthodologie a été soumise le 2<sup>nd</sup> de septembre 2022 (version révisée le 15<sup>th</sup> de septembre 2022). Le 25<sup>th</sup> de novembre 2022, l'équipe a soumis le projet de rapport d'évaluation (V 1.0) pour commentaires internes, suivi par la soumission du projet de rapport d'évaluation révisé (V 2.0) le 8<sup>th</sup> de février 2023 comme base pour la réunion du groupe de référence de l'évaluation (30<sup>th</sup> de mars 2023). Le rapport d'évaluation final incluant les commentaires du groupe de référence de l'évaluation a été soumis le 5<sup>th</sup> de juin 2023 avec un enregistrement vidéo d'une présentation des résultats finaux à utiliser pour la réunion du Comité du patrimoine mondial 45<sup>th</sup> (voir l'annexe 5\_7).

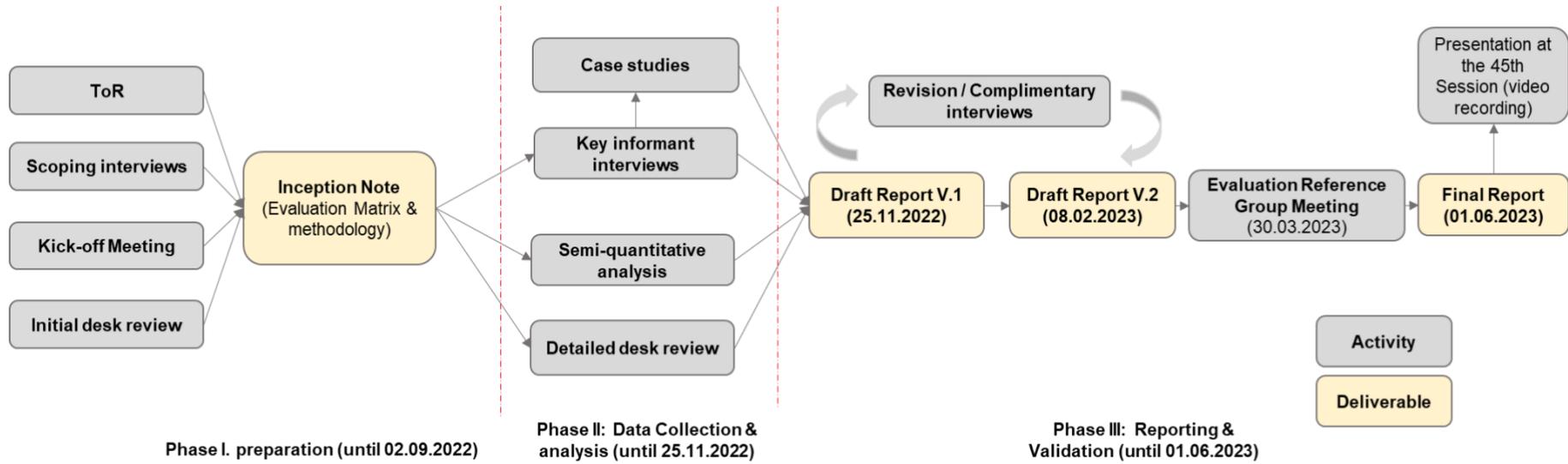


Figure 3: Processus d'évaluation de la WHCBS  
 Projet d'auteur

## 2 RESULTATS DES QUESTIONS D'EVALUATION

### 2\_1 Aperçu des résultats de l'évaluation

*M 21 très bon : 80% des paramètres d'évaluation sont bons ; bon : 50% des paramètres d'évaluation sont bons ou meilleurs ; satisfaisant : moins de 50% des paramètres d'évaluation sont bons.*

La note globale de l'évaluation est satisfaisante. Plus de 50% des indicateurs d'évaluation sont jugés bons ou meilleurs (code couleur vert et jaune), Tableau 1). Près de 50% des indicateurs d'évaluation sont jugés insatisfaisants.

Les raisons de la notation insatisfaisante constituent des obstacles pour le nouveau WHCBS, qui doivent être éliminés pour améliorer l'efficacité de sa mise en œuvre. Les principaux obstacles identifiés sont l'absence de concept de renforcement des capacités et de théorie du changement,

des objectifs qui échappent au contrôle des entités chargées de la mise en œuvre, l'absence d'étapes et d'indicateurs réalisables, le manque de budgétisation, de coordination et de rapports ainsi que l'absence de processus structurés pour la mise en œuvre de la WHCBS. Cette lacune dévalorise dans une certaine mesure les excellentes actions largement disponibles (voir également les chapitres 2\_3\_2 et 2\_3\_3), car elles restent invisibles et non signalées. Les raisons pour lesquelles les domaines sont bons et très bons constituent un atout pour améliorer l'efficacité du renforcement des capacités avec le nouveau WHCBS. Ce potentiel doit être maintenu et même amplifié. Les points positifs et très positifs sont principalement liés à l'intégration des concepts de la WHCBS dans les processus et politiques statutaires, le PLPM, l'engagement avec les centres de catégorie 2 et les exemples de rationalisation de la WHCBS dans les programmes de l'UNESCO, respectivement certaines initiatives d'impact de haut niveau (bien qu'elles puissent être plus indirectement liées à la WHCBS, mais sont de belles démonstrations de changement).

Question d'évaluation	Mesure/Indicateur	Résumé des résultats
QE 1 : Les activités menées dans le cadre de la WHCBS sont-elles conformes au champ d'application défini ?	M1. Proxy : Montant du budget mis à disposition pour la mise en œuvre d'activités dans le cadre de la WHCBS	Le montant du budget pour la mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités a été très faible ; les performances attendues et les ressources humaines et financières requises sont inconnues, partiellement compensées par le PLPM.
	M2. Nombre d'activités signalées au comité du patrimoine mondial au titre du point 6 comme étant mises en œuvre par rapport au nombre total estimé d'activités signalées.	Pas de délimitation possible des activités liées à la stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial par rapport aux interventions de renforcement des capacités, par exemple en soutenant les processus statutaires conformément à la stratégie d'action pour la mise en œuvre de la Convention.
	M3. Description des interactions et des interventions	Les entretiens avec les partenaires et les rapports (5A, 6) contiennent des rapports basés sur les activités ; la description des interactions et de la poursuite à long terme des stratégies se limite à quelques exemples dans 5 A
	M4. % d'activités déclarées au titre du point 6 avec une indication claire du résultat/objectif auquel elles sont censées contribuer	Aucune indication des domaines de résultats correspondants dans le rapport du point 6.
	M5. % d'activités rapportées avec un lien vers la WHCBS	Les rapports annuels des centres de catégorie 2 relient 100% des activités à un domaine de résultat de la stratégie de renforcement des capacités, mais leur principale base de planification est constituée par les Rapports périodiques et les plans d'action qui en découlent.
	M6 : Nombre et nom des programmes phares, des stratégies régionales et des collaborations/réseaux formels établis à la suite des discussions sur la WHCBS	Un lien direct de cause à effet avec la stratégie de renforcement des capacités a été mentionné dans certains entretiens.
	M7 : Évaluer les activités, qu'elles aient eu lieu avant la WHCBS ou qu'elles aient commencé après son approbation.	Selon l'évaluation des tendances des rapports du point 6 du CPM et des entretiens, la majeure partie des interventions de le développement des capacités a été consacrée à la proposition d'inscription et à la conservation des sites du patrimoine mondial ; une part mineure des interventions a été consacrée à des changements de paradigme et à

		de nouveaux thèmes.
QE 2 : Les objectifs exprimés dans la stratégie ont-ils été atteints au cours de la période 2011-2021 ?	M8 : Rapport entre les sites naturels et les sites culturels (nombre) ; tendance pour les régions traditionnellement sous-représentées ; changements dans les cinq premiers pays en ce qui concerne le nombre de sites du patrimoine ; nombre de sites du patrimoine figurant sur la liste des sites en péril ;	Pas de changement dans l'équilibre des sites, augmentation des propositions d'inscription de régions sous-représentées et de nouveaux États parties ; le nombre de sites du patrimoine sur la liste de danger a augmenté.
	M9. Présentation descriptive des principaux résultats selon la matrice des résultats pour chaque région	Non existant ; seul un lien mécanique est établi entre les activités résultant des Rapports périodiques et les domaines de résultats de la stratégie de renforcement des capacités ; les rapports 5A et 5B ne contiennent pas non plus de présentation descriptive des résultats liés à la stratégie de renforcement des capacités.
	M10. Présentation descriptive des études de cas et de leur contribution à la théorie du changement	Pas de théorie du changement ni de description des obstacles à surmonter dans le cadre de la stratégie de renforcement des capacités ; seulement une description des défis généraux de la gestion des sites du patrimoine.
QE 3 : Quelle est la pertinence de la WHCBS pour la réalisation des objectifs stratégiques du Comité du patrimoine mondial ("5 Cs") et des priorités et thèmes intersectoriels de l'UNESCO ?	M11. Existence d'un plan de surveillance ou d'un plan similaire	Il n'y a pas de plan de suivi pour la WHCBS. Mais comme ses objectifs correspondent aux 5 Cs et qu'il existe un plan de suivi pour le Plan d'action stratégique pour la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial 2012-2022, intégrant les 5 Cs, la WHCBS a contribué à atteindre les objectifs stratégiques du Comité du patrimoine mondial.
	M12. Existence d'un système d'information coordonné et de lignes budgétaires dédiées au renforcement des capacités	Il n'existe pas de programme d'information coordonné (par exemple, planification de l'engagement des parties prenantes, stratégie de communication) ni de lignes budgétaires dédiées.
	M13. Exemples de rationalisation des aspects liés au patrimoine dans les programmes de l'UNESCO	Le patrimoine joue un rôle stratégique dans la déclaration des objectifs stratégiques de l'UNESCO (Stratégie à moyen terme 2014 - 2021) et dispose d'un indicateur de performance spécifique.
	M14. Nombre de recommandations / résolutions relatives au renforcement des capacités adoptées après 2011	Le nombre de résolutions relatives aux capacités a clairement augmenté après 2011. Toutefois, très peu de résolutions font directement référence à la stratégie de renforcement des capacités.
	M15. Financement mis à disposition par l'UNESCO pour les sites du patrimoine mondial	Indicateur annulé
QE 4 : Quelle est la pertinence de la contribution de la WHCBS aux cadres stratégiques et aux déclarations de vision pertinents ?	M16. Documents pertinents élaborés ou ajustés après 2011 conformément à la WHCBS	Trois des sept documents évalués font directement référence à la WHCBS
	M17. Faible degré : le document fait référence à la WHCBS ; degré moyen : le document souligne les domaines de résultats de la WHCBS et développe les aspects de mise en œuvre ; degré élevé : le document contient un plan définissant les interventions nécessaires pour progresser vers les domaines de résultats de la WHCBS, y compris le leadership pour piloter et ajuster ainsi que le financement pour la mise en œuvre.	Deux documents clés mentionnent explicitement la WHCBS et font explicitement référence à la mise en œuvre de ses aspects spécifiques : Les lignes directrices opérationnelles et les Rapports périodiques. Ce dernier document, en particulier, sera très utile pour l'évaluation des besoins et le suivi des aspects liés à la WHCBS.
	M18. Degré élevé : Toutes les dispositions ont été suivies ; moyen : les principales dispositions ont été suivies ; faible : certaines dispositions ont été suivies	Les dispositions du cycle de rapport périodique ont été respectées ; les dispositions des lignes directrices opérationnelles ont été au moins partiellement respectées, mais le suivi existant ne permet pas de l'évaluer plus en détail (par exemple, les budgets et les fonds au niveau national).
QE 5 : Quelle est la qualité de la coordination et de l'interaction entre les principales parties prenantes pour le renforcement des capacités ?	M19. Facteurs de réussite identifiés ou parties prenantes qui se sont engagées sur la base d'un accord formel ; niveau mondial, régional et national ; déterminez dans quelle mesure ces accords constituent des cas d'usage ou des exemples de bonnes pratiques.	A l'exception du programme Leadership du patrimoine mondial, nous n'avons pas pu identifier d'engagements de parties prenantes avec des accords formels se référant spécifiquement à la Stratégie de renforcement des capacités. Le programme Leadership du patrimoine mondial est cependant une intervention majeure qui met en œuvre la stratégie.

	M20. processus structurés identifiés pour le document WHCBS et les documents de planification programmatique / de mise en œuvre qui en découlent.	La coordination a été assurée dans la mesure du possible par le Centre du patrimoine mondial et l'ICCROM, parmi de nombreuses autres tâches ; sans ressources supplémentaires et sans documents de mise en œuvre/planification, des chevauchements ont été observés et aucune approche cohérente en matière d'information et de communication n'a été adoptée.
QE 6 : Dans quelle mesure la WHCBS a-t-il rempli sa mission ?	très bon : 80% des paramètres d'évaluation sont jugés bons ou meilleurs ; bon : 50% des paramètres d'évaluation sont jugés bons ou meilleurs ; satisfaisant : moins de 50% des paramètres d'évaluation sont jugés bons ou meilleurs	Malgré le manque de coordination, d'approche de la mise en œuvre et de cadres de planification, la Stratégie du patrimoine mondial a informé les décisions du Comité et orienté les États parties et d'autres acteurs. Cependant, pour constituer une référence pour une communauté de conservation plus large, la stratégie manquait de concentration et de liens avec des thèmes concrets et axés sur les besoins ; elle n'était pas assez visible et manquait de liens avec les réseaux internationaux ainsi qu'avec les parties prenantes au niveau national influençant les secteurs pertinents pour la conservation du patrimoine.

Tableau 1: Notation synthétique de la satisfaction des questions d'évaluation en fonction des paramètres d'évaluation  
 Evaluation : Vert = très bon ; jaune = bon/satisfaisant ; rouge = insatisfaisant

## **2.2 QE 1 : Activités menées dans le cadre de la WHCBS conformément à son champ d'application défini**

Entre 2010 et 2021, un large éventail de parties prenantes à tous les niveaux ont mis en œuvre un grand nombre d'activités de renforcement des capacités sur un large éventail de thèmes, malgré un financement direct extrêmement limité. En outre, il est prouvé que le large éventail d'activités déconnectées a effectivement changé les processus, les perceptions et la manière de mettre en œuvre le renforcement des capacités. En particulier pour les AB et les centres de catégorie 2 actifs au niveau régional, la WHCBS a été important pour acquérir une nouvelle compréhension du renforcement des capacités et des groupes cibles correspondants.

Il n'a pas été possible d'évaluer si les activités ont atteint leur objectif conformément au champ d'application de la WHCBS. On ne sait toujours pas si ces activités ont été mises en œuvre grâce à la WHCBS ou si elles auraient eu lieu de toute façon.

La WHCBS ne hiérarchise pas les objectifs individuels et n'est pas clairement ciblé alors qu'il était censé offrir une inspiration générale (entretiens I-2, I-5, I-6, I-8). Les activités se sont donc concentrées sur

des aspects spécifiques plutôt que sur un objectif stratégique.

Le programme Leadership du patrimoine mondial mis en œuvre par l'UICN et l'ICCROM avec le financement des gouvernements norvégien et suisse est la seule initiative mettant explicitement en œuvre la Convention du patrimoine mondial de manière structurée. Il est donc considéré comme l'un des principaux résultats de la WHCBS.

### **2.2.1 Budget disponible pour la mise en œuvre de la WHCBS**

**M1. Proxy : Montant du budget mis à disposition pour la mise en œuvre d'activités dans le cadre de la WHCBS**

Pratiquement aucun budget n'a été débloqué pour la mise en œuvre de la WHCBS et la stratégie ne s'accompagne d'aucune estimation des coûts ni d'aucun plan d'action budgétisé. En outre, les réductions budgétaires liées au retrait des États-Unis et d'Israël se sont faites au détriment du budget de la Commission européenne (déjà limité). et d'Israël se sont faites au détriment du budget (déjà limité) de la coopération transfrontalière. Par conséquent, il n'y a pas d'image cohérente du déficit de financement pour un plan de mobilisation des ressources ou une stratégie de collecte de fonds (comme prévu par l'action recommandée 10.8 de la WHCBS). Les décisions connexes du comité concernant le point 6 ont demandé à plusieurs reprises des

engagements financiers du PS pour la mise en œuvre de la stratégie, sans autre précision.

Il n'existe pas de système de suivi financier cohérent pour la mise en œuvre de la WHCBS. La budgétisation à l'UNESCO ne permet pas de suivre les dépenses liées à le développement des capacités car - si le développement des capacités thématique - elle est considérée comme un sujet transversal sous différentes lignes budgétaires et couvre principalement les coûts de personnel et les dépenses opérationnelles courantes (Interview I-4).

Advisory Bodies, C2C, the WH et d'autres parties prenantes du renforcement des capacités ont mis en œuvre un large éventail d'activités différentes du renforcement des capacités avec des fonds extrabudgétaires ou des fonds propres qui ne peuvent pas être retracés dans le cadre de la mission car ils ne sont pas liés aux structures de suivi financier et de reporting de l'UNESCO.

La mise en œuvre de la WHCBS n'est pas liée à une ligne budgétaire spécifique (Interview I-4). Figure 4 ci-dessous montre le budget consacré au renforcement des capacités en général (à l'exclusion des activités de renforcement des capacités incorporées dans les résultats attendus d'autres axes d'action) au Centre du patrimoine mondial, avec une réduction visible après le retrait des États-Unis et d'Israël au début des années 2010.

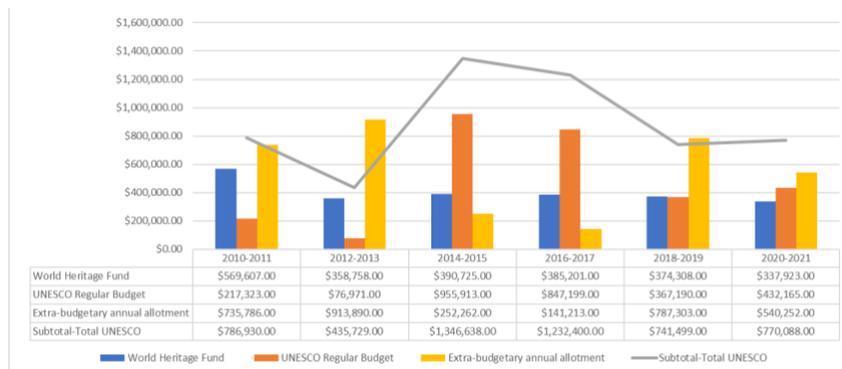


Figure 4: Analyse des lignes budgétaires pour la coopération transfrontalière entre 2010 et 2021

Source : WHC/12/44.COM/14 ; WHC/14/44.COM/14 ; WHC/16/44.COM/14 ; WHC/18/44.COM/14 ; WHC/21/44.COM/14 ; ligne budgétaire telle que présentée dans le Tableau 1 : Vue d'ensemble du programme, 2.3. (Activités CB)

Jusqu'en 2011, il y avait une petite ligne budgétaire du Fonds du patrimoine mondial pour l'UICN réservée au renforcement des capacités (environ 25.000-30.000 USD) qui a été réduite à zéro ou décidée comme étant la ligne budgétaire la moins pénalisante à réduire. Pour l'ICOMOS, il n'y a jamais eu de budget disponible pour le renforcement des capacités. Pour l'ICCROM, dont le mandat explicite est de réaliser le développement des capacités et de coordonner la WHCBS, le financement (à partir des budgets officiels de l'UNESCO) a diminué régulièrement.

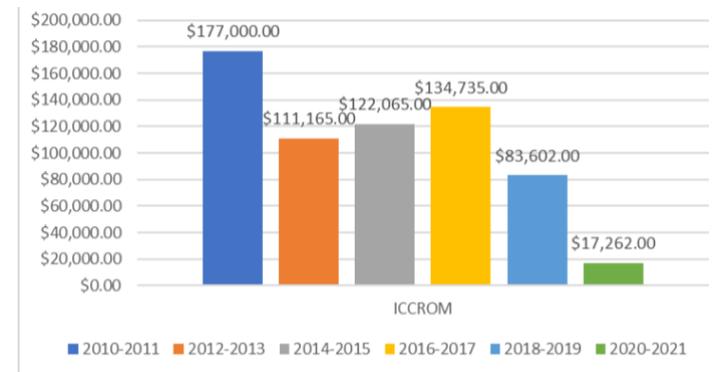


Figure 5: Evolution des lignes budgétaires CB de l'ICCROM entre 2010 et 2021 en USD (budget biennal)

Source : Annexe 2 (Résumé du programme et du budget relatifs aux Organisations consultatives) du point sur le budget des réunions du CPM.

En ce qui concerne les activités et projets CB extrabudgétaires mis en œuvre par les C2C, par les SP par les AB ou d'autres parties prenantes, il n'est pas possible d'identifier le budget mis à disposition pour la mise en œuvre de la WHCBS car il n'existe pas de mécanisme de reporting (financier) (Interview I-4).

Il faut préciser qu'il n'y a jamais eu de déficit de financement défini pour la mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités, ni d'exercice d'estimation des coûts entrepris (Interviews I-2, I-4, I-6). Entre

autres, cela est probablement dû à une faible délimitation entre les résultats à atteindre par le biais de la Stratégie de renforcement des capacités et ceux à atteindre par le biais d'autres stratégies (par exemple, le Plan d'action pour la mise en œuvre de la Convention, 2011). En outre, les indicateurs de performance et les tâches associées, ainsi que les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie, n'ont pas été définis. Par conséquent, la collecte de fonds extrabudgétaires a été principalement basée sur les activités et s'est concentrée sur des activités relativement petites et isolées.

### **2.2.2 Activités mises en œuvre dans le cadre de la WHCBS**

*M2. Nombre d'activités signalées au CPM au point 6 comme étant mises en œuvre par rapport au nombre total estimé d'activités signalées.*

*M4. % d'activités déclarées au titre du point 6 avec une indication claire du résultat/objectif auquel elles sont censées contribuer*

*M7 Évaluer les activités, qu'elles aient eu lieu avant la WHCBS ou qu'elles aient commencé après son approbation.*

Entre 2012 et 2021, un large éventail d'activités liées au renforcement des capacités a été déclaré soit au titre du point 6 (environ 380), soit au titre du point 5A (annexe 1, 3A) (environ 241 activités), ainsi que par l'intermédiaire des rapports d'activité annuels des C2C. Cela n'inclut pas les activités liées au renforcement des capacités déclarées sous les résultats escomptés dans d'autres axes d'action (car elles ne sont pas délibérément déclarées comme des activités liées au renforcement des capacités) ni les activités liées au renforcement des capacités mises en œuvre dans divers programmes (par exemple, dans le cadre du programme marin ou du programme pour les PEID), à moins qu'elles ne soient mentionnées dans le rapport du point 6 ou du point 5A. Malgré le grand nombre d'activités sur tous les thèmes et dans toutes les régions, la plupart d'entre elles ne sont pas liées aux résultats escomptés de la WHCBS. Étant donné le large champ d'application et la nature générale de la WHCBS basé sur les 5 Cs, on estime que 100% des activités énumérées dans le rapport du point 6 peuvent être considérées comme faisant partie du champ d'application de la liste proposée d'actions recommandées et contribuent directement ou indirectement à l'un des domaines d'objectifs de la WHCBS.

Alors que les premières années (2012 et 2013), les activités du point 6 étaient liées aux actions recommandées par la WHCBS, les rapports postérieurs à 2013 n'indiquent pas de tels liens. Le style de rapport narratif ne permet pas de quantifier de manière cohérente le nombre d'activités ou de les attribuer à une action recommandée spécifique. Les rapports annuels des C2C attribuent leurs activités aux actions recommandées ou aux objectifs de la WHCBS, mais cela n'est pas entièrement reflété dans les rapports sur le point 6.

Le rapport du point 6 ne fournit donc qu'une indication des domaines prioritaires. Il n'est pas possible de différencier les actions de renforcement des capacités mises en œuvre pour contribuer à la stratégie de la WHCBS et les activités générales de renforcement des capacités qui constituent une tâche régulière de toutes les institutions et de tous les organes impliqués dans la mise en œuvre de la Convention.

La présentation des activités est descriptive et il est souvent impossible d'en déduire l'état d'avancement en raison d'une formulation peu précise. Les suivis des actions individuelles ne sont pas systématiquement décrits dans les rapports du point 6. Ainsi, le statut des actions rapportées reste souvent peu clair (par exemple, si l'action a été mise en œuvre, planifiée, envisagée, rapportée, etc : en cours d'élaboration, en cours d'élaboration / a élaboré une proposition à mettre en place / contribuera"). Les doubles comptages et les duplications ne peuvent être exclus.

En raison du manque d'indicateurs et d'informations de base (même s'ils sont inclus dans la WHCBS en tant qu'action recommandée 10.9), aucun des rapports du point 6 ne permet de tirer des conclusions concernant les progrès accomplis vers les objectifs adoptés et représente plutôt une longue liste d'activités de renforcement des capacités signalées. En outre, le style et la structure des rapports ont varié au fil du temps (par exemple, inclusion d'une section explicite sur les PEID à partir de 2016, lien clair avec les objectifs de la WHCBS jusqu'en 2013).

L'équipe d'évaluation a tenté d'identifier les actions intégrées et les liens supposés sur la base de sa compréhension personnelle. Bien que cette analyse soit subjective, elle fournit une vue d'ensemble des domaines d'activité prioritaires concernant la mise en œuvre de la stratégie. D'autres activités de coopération transfrontalière, qui sont nombreuses mais n'ont pas été mentionnées au point 6, ont été incluses.

Tableau 2 montre que le plus grand nombre d'activités se rapporte à l'objectif 1 (processus statutaires et liste équilibrée) et à l'objectif 2 (amélioration de la gestion), tandis que moins d'activités ont été rapportées pour l'objectif 3 (participation des communautés), l'objectif 4 (sensibilisation) et l'objectif 5 (système CB).

Cela pourrait être lié au fait que les objectifs 1 et 2 comprennent des activités régulières de renforcement des capacités dans le cadre des processus statutaires de soutien (par exemple, des ateliers sur la nomination ou l'inscription provisoire, des ateliers sur des sujets de gestion spécifiques), tandis que les objectifs 3 et 4 sont moins tangibles,

ce qui rend difficile l'identification d'actions concrètes à rapporter. Des efforts constants ont été rapportés pour améliorer le système de BC en se référant fortement aux activités de mise en réseau entre les AB et le Centre (par exemple, les réunions de coordination) ou entre les C2C (réunion de coordination annuelle jusqu'en 2019 ; Interviews I-11, I-12, I-13, I-14). Les principales actions recommandées, telles que la mise en place d'une coordination claire ou l'élaboration d'indicateurs de progrès, n'ont pas été mises en œuvre ou n'ont pu l'être en raison d'un manque de ressources (entretiens I-2, I5, I-6, I-7).

Objectifs (agrégés, voir figure 10)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total	5 Css
1 Meilleure compréhension des processus statutaires de la Convention du patrimoine mondial et de la liste équilibrée	27	5	7	13	20	15	12	15	18	21	1	154	Crédibilité
2 Améliorer la gestion des sites patrimoniaux existants	3	3	5	17	19	18	5	13	13	16	9	121	Conservation
3 Participation des communautés au patrimoine mondial et au développement économique local associé	0	0	0	4	4	5	7	4	10	6	0	40	Communautés
4 Sensibilisation à l'importance du patrimoine mondial et à son lien avec le développement durable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	Communication
5 Améliorer le système de renforcement des capacités	4	3	3	13	8	7	5	7	5	8	0	63	Renforcement des capacités

Tableau 2: Nombre d'actions signalées au titre du point 6

Activités rapportées dans un style narratif comprenant des résumés par région (et PEID à partir de 2016)

Source : analyse propre basée sur les rapports du point 6 ; assignation des objectifs basée sur l'évaluation et l'interprétation d'experts.

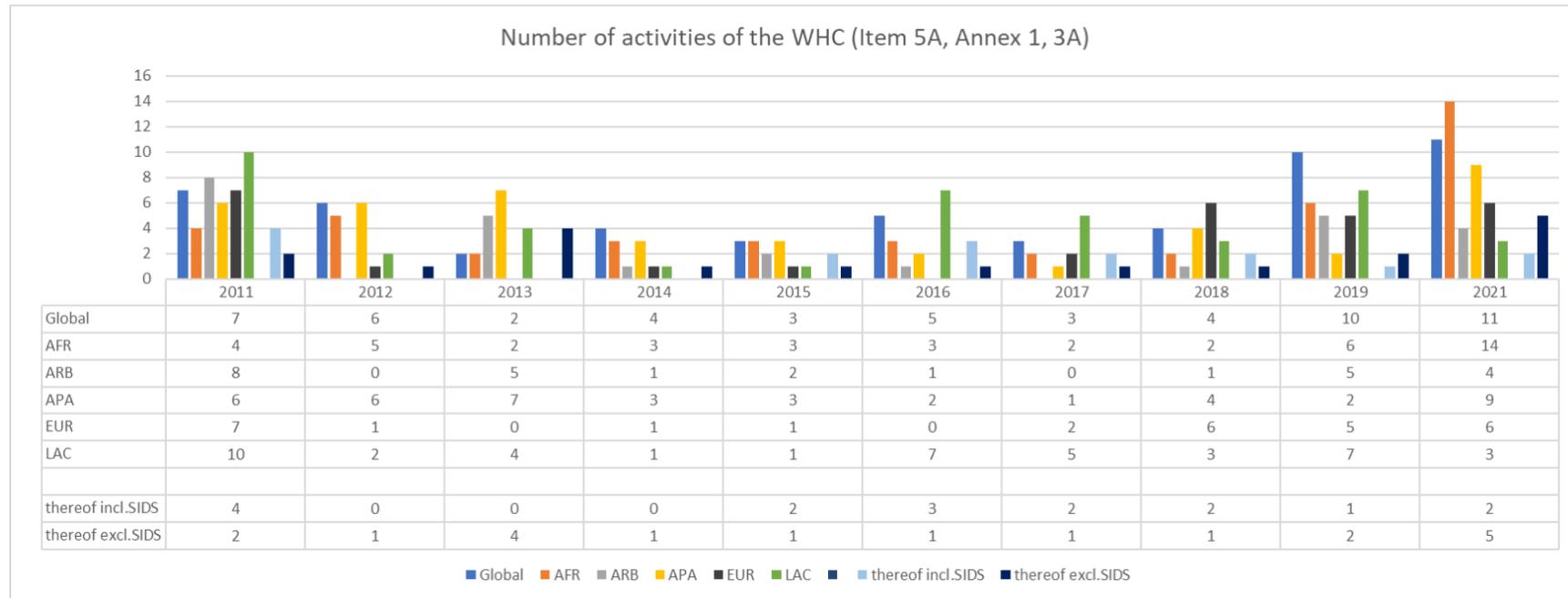


Figure 6: Nombre d'activités CB rapportées par le Centre du patrimoine mondial (Point 5A Annexe 1, 3A)

Remarque : Indiquant uniquement le nombre d'activités sans liens clairs avec les objectifs ou les actions mentionnés dans la WHCBS ; incluant les PEID : l'activité rapportée inclut un ou plusieurs PEID ; exclusivement les PEID : l'activité rapportée cible un ou plusieurs PEID.

Dans l'ensemble, les activités rapportées couvrent un large éventail de sujets, dont beaucoup sont conformes aux actions recommandées par la WHCBS :

- Création d'outils de communication et de formation, de documents d'orientation et d'autres produits de connaissance
- Sensibilisation générale et communication
- Développement d'outils de gestion pour la conservation
- Traduction des supports de connaissance
- Mise en œuvre de cours de formation et d'ateliers (en particulier sur la gestion pratique, la nomination ou le suivi)
- Réunions de coordination et d'échange
- Fourniture de services de conseil

#### ■ Mise en place de partenariats

Il semble que la plupart des activités ne soient pas systématiquement liées (à l'exception du PLPM) et qu'elles soient principalement mises en œuvre par le biais de modes de prestation traditionnels (formations ou ateliers comme mode de prestation principal). Les activités ciblent principalement des experts individuels, des gestionnaires de sites ou des points focaux, tandis que les institutions sont moins prises en compte. Les activités des universités et des chaires UNESCO ne sont pas prises en compte dans le rapport. Compte tenu de la diversité des objectifs, des groupes cibles et des actions, une plus grande diversité des approches d'intervention serait nécessaire, mais il semble qu'elle n'existe pas et qu'elle repose essentiellement sur des formations, des ateliers et des événements.

L'hétérogénéité des actions et des objectifs individuels, combinée à

l'absence d'objectifs concrets et à l'absence de différenciation entre les activités de formation dans le cadre des activités régulières (par exemple, la formation à la nomination) et les activités clairement liées à l'avancement de la WHCBS, empêchent une évaluation sans ambiguïté des résultats directs.

### 2.2.3 Groupes de parties prenantes concernés

#### M3 Description des interactions et des interventions

La WHCBS cherche à s'adresser aux groupes suivants en formulant des attentes concernant l'évolution de leurs performances :

- **Les praticiens** seront en mesure de mieux protéger et gérer le patrimoine mondial.
- **Les institutions** seront capables de soutenir une conservation et une gestion efficaces par le biais d'une législation et de politiques favorables, de mettre en place une structure administrative plus efficace et de fournir des ressources financières et humaines pour la protection du patrimoine.
- **Les communautés et les réseaux** seront conscients de l'importance du patrimoine et soutiendront sa conservation.

Au cours des dix dernières années, un vaste réseau d'acteurs de la coopération transfrontalière a vu le jour dans toutes les régions de l'UNESCO (cf. Figure 7 qui n'indique que les acteurs mentionnés au point 6 du rapport). Ce réseau a mis en œuvre une quantité importante - et hétérogène - d'activités différentes de renforcement des capacités, créant ainsi un réseau informel de fournisseurs de renforcement des capacités et de parties prenantes dans le cadre de la WHCBS (en termes d'objectifs, d'activités, de groupes cibles et de fournisseurs de renforcement des capacités). La carte des parties prenantes met en évidence les parties prenantes qui ont profité du cadre général offert par la WHCBS pour devenir actives, comme plusieurs C2C qui ont développé leur rôle et leur importance au sein de ce réseau. Le CPM et les AB au niveau mondial ont joué un rôle central dans l'interaction avec toutes les institutions impliquées (Figure 7).

Étant donné que les rapports sur le point 6 sont fortement basés sur les activités et fournissent une sélection subjective d'activités, il n'a pas été

possible, dans le cadre de l'évaluation, de procéder à une évaluation quantitative approfondie des groupes cibles qui ont finalement été atteints. Il faut garder à l'esprit que les parties prenantes identifiées ont mis en œuvre des centaines d'activités de renforcement des capacités, mais que celles-ci sont largement déconnectées, car aucun système de suivi global n'est en place.

Des entretiens approfondis ont révélé que chaque acteur mettait en œuvre le renforcement des capacités dans le cadre de son propre travail, sans nécessairement le relier à la WHCBS. Beaucoup d'entre eux ont suivi des approches innovantes, ont montré des succès (locaux) ou des approches structurées locales/régionales et ont augmenté les capacités à tous les niveaux (voir également l'annexe 5\_6 et le chapitre 2\_3\_3).

La carte des parties prenantes et le rapport sur le point 6 (recoupé par les rapports sur les points 5A et 5B) ne permettent qu'une analyse très limitée des groupes cibles visés. Toutefois, on peut supposer que les capacités des institutions mentionnées ont été renforcées en termes d'offre et de mise en œuvre du renforcement des capacités. La WHCBS a défini trois principaux publics cibles (praticiens, institutions, communautés) et a défini les principaux domaines d'apprentissage.)

#### Praticiens (gestionnaires de sites)

Principaux domaines d'apprentissage selon la WHCBS : mise en œuvre de la convention, conservation et gestion, études techniques et scientifiques, processus de conservation au niveau du site, utilisation des ressources.

Depuis l'adoption du WHL les praticiens sont devenus de plus en plus un groupe cible clé pour le renforcement des capacités. Ceci est bien illustré par le succès du Forum des gestionnaires de sites lors de la réunion annuelle du Comité du patrimoine mondial (et des forums (sous-)régionaux organisés par la suite, tels que le Réseau africain des gestionnaires de sites (Interview I-13), par diverses activités dans le cadre du Programme du patrimoine mondial (par exemple, les cours PNC) (Interview I-5, I-6) et par le large éventail d'activités des C2C, qui s'adressent principalement aux gestionnaires de sites et aux spécialistes de la conservation. ) (entretiens I-5, I-6) et le large éventail d'activités des C2C, qui considèrent principalement les gestionnaires de sites et les praticiens de la conservation comme des publics cibles clés (entretiens

I-11, I-12, I-14). Il existe également des efforts documentés pour améliorer les échanges entre les gestionnaires de sites au niveau national par le biais de réunions fréquentes (par exemple, la réunion annuelle des gestionnaires de sites (culturels) en Chine (entretien I-22)) ou par la création d'agences nationales (par exemple, le Centro nacional de sitios patrimonio mundial au Chili, entretien I-15).

L'émergence d'un grand nombre d'activités de renforcement des capacités liées au patrimoine mondial et d'offres de formation au niveau régional ou national (par exemple, les cours pratiques de conservation proposés par les C2C) améliore l'accessibilité des formations. Toutefois, en raison de l'absence de normes communes et de la multiplicité des prestataires de services de renforcement des capacités, la qualité individuelle et le nombre total de personnes touchées restent incertains. Les gestionnaires de sites en tant que principaux bénéficiaires de la coopération transfrontalière sont apparemment pris en compte, mais ils sont rarement mentionnés dans les rapports officiels.

*L'équipe d'évaluation a constaté que les praticiens étaient de plus en plus ciblés et atteints à tous les niveaux. Les gestionnaires de sites - et de plus en plus d'acteurs d'autres secteurs - semblent être considérés par de nombreuses institutions fournissant des services de renforcement des capacités comme un public clé, conformément aux aspirations de la WHCBS.*

### ***Institutions (y compris SP, ONG Comité du patrimoine mondial, AB)***

*Principaux domaines d'apprentissage selon la WHCBS : Questions législatives, cadres institutionnels, questions financières et humaines, connaissances*

Le renforcement des capacités institutionnelles, tel qu'il est préconisé par le Comité de bioéthique, englobe en particulier les activités de formation traditionnelles liées aux processus statutaires (tels que les ateliers de nomination et d'inscription sur les listes indicatives) pour les États parties.

Une collaboration croissante entre les différentes Organisations consultatives a pu être observée (par exemple, le programme WHL mis en œuvre par l'ICCROM et l'UICN en collaboration avec le Centre du

patrimoine mondial ou le projet Connecting Practice mis en œuvre par l'ICOMOS et l'UICN) (Entretiens I-5, I-6, I-9, I-10). De même, une coopération croissante entre les C2C, le Centre du patrimoine mondial et les Organisations consultatives (entretiens I-6, I-11, I-12, I-13, I-14) et entre les C2C et les acteurs nationaux (entretiens I-15, I-17, I-21, I-22) a été observée.

Parmi les exemples les plus marquants qui ont pris leur essor ces dernières années, on trouve le CB dans le domaine de l'évaluation de l'impact sur le patrimoine (entretiens I-6, I-11, I-12). Outre un manuel révisé pour l'EIS ("Guidance and Toolkit for Impact Assessments", 2022) les activités de renforcement des capacités de haute qualité ont atteint tous les publics (des gestionnaires de sites aux PS, des communautés aux autres secteurs).

Aucune activité spécifique visant à renforcer les capacités du Comité du patrimoine mondial n'a été mentionnée ou n'est apparue au cours de l'analyse, alors que la nécessité de fournir un renforcement des capacités aux membres du Comité du patrimoine mondial (par exemple, par le biais de processus d'intégration) a été mentionnée à plusieurs reprises (entretiens I-16, I-20, I-22).

En ce qui concerne le renforcement des capacités pour le PS, il est difficile d'établir une distinction entre le renforcement des capacités "normal" (par exemple, les ateliers de nomination ou d'inscription provisoire) et la valeur ajoutée qui peut être considérée comme le résultat direct de la WHCBS. Les activités de renforcement des capacités des AB auraient amélioré la compréhension mutuelle entre les AB et la coopération continue entre les AB au-delà des processus statutaires. Cela comprend également une meilleure compréhension commune des termes et des concepts ainsi que l'émergence de manuels et de lignes directrices communs (par exemple, le manuel de l'AI, la version révisée de l'EoH, etc. manuel de l'AI, boîte à outils révisée de l'EoH révisée). Compte tenu du rôle important des organes d'exécution, cette évolution est considérée comme une amélioration majeure au cours des dix dernières années.

### ***Communautés et réseaux***

*Principaux domaines d'apprentissage selon la WHCBS : Avantages réciproques, développement durable, gestion, communication et*

### interprétation.

Bien que la WHCBS ait inclus les communautés et les réseaux en tant que public principal, il y a très peu de preuves de la mise en œuvre au niveau mondial. Ces publics cibles sont principalement atteints par les institutions CB locales ou nationales qui ne rapportent pas nécessairement les activités individuelles au niveau mondial (Interview I-18). Cependant, les entretiens ont révélé qu'un changement majeur s'est produit, élargissant fortement les publics cibles, en particulier au niveau national et local, en ciblant les communautés impliquées dans la gestion du patrimoine mondial (par exemple, pour la gestion et la conservation du site du patrimoine mondial " Système de la route des Andes - Qhapaq Ñan " (Entretien I-15) ou pour impliquer les communautés dans la gestion des risques de catastrophes au Kenya (Entretien I-19)).

Les centres de catégorie 2 jouent un rôle essentiel dans la mise en place d'activités de renforcement des capacités, y compris au sein des communautés. Le programme WH+ST du WHITRAP a réussi à atteindre les parties prenantes de la communauté dans le domaine du tourisme durable sur des sites pilotes spécifiques en Chine (Interview I-11).

L'AWHF a mis en place des programmes délibérés sur la jeunesse et l'esprit d'entreprise (entretien I-13). La mise en œuvre de la recommandation HUL nécessite également l'implication délibérée des communautés dans le renforcement de leurs capacités pour le développement intégré des sites urbains du patrimoine mondial. Le site Internet de l'UNESCO <sup>(2)</sup> offre une vue d'ensemble bien documentée et des ressources faciles d'accès. En outre, il semble y avoir de nombreuses initiatives au niveau des projets (par exemple, la formation des " maréchaux du climat " en tant qu'intervenants d'urgence au Kenya (Interview I-19) ou plusieurs projets intensifs d'implication des communautés en Ethiopie (Interview I-18). Le rôle des communautés est largement reconnu au niveau formel, comme en témoigne la prise en compte renforcée dans la dernière version des lignes directrices opérationnelles (2021) (voir également le chapitre 2\_5) et peut être considéré comme un succès majeur. Cependant, l'ampleur du changement reste moins visible car les initiatives connexes se produisent souvent uniquement au niveau national ou local (Interview I-18, I-14, I-15).

---

<sup>2</sup> <https://whc.unesco.org/en/hul#resources>

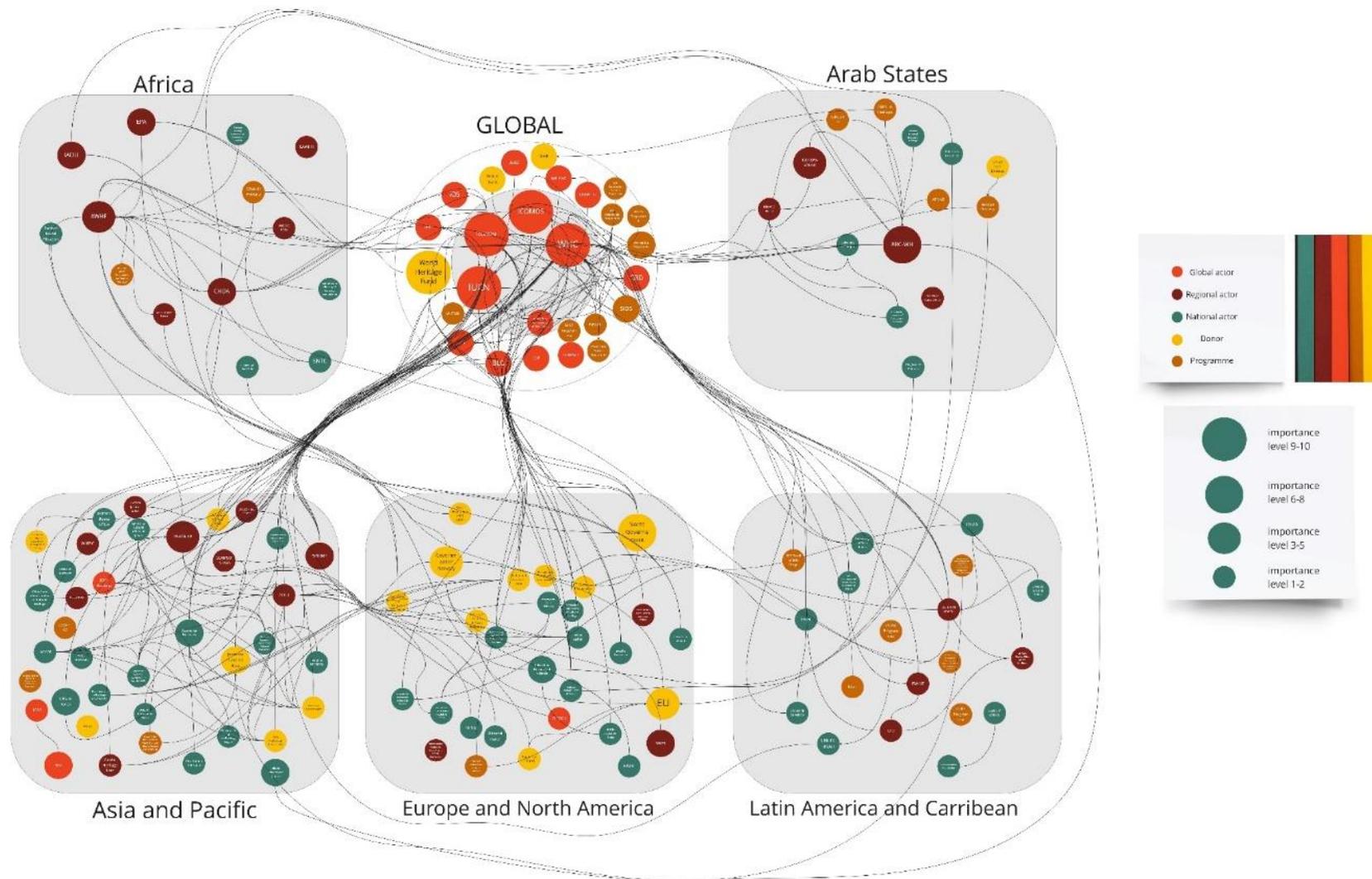


Figure 7: Vue d'ensemble des principaux acteurs, sur la base du point 6, qui rendent compte de la mise en œuvre de la WHCBS et de leurs relations  
Analyse des parties prenantes sur la base du rapport du point 6 (projet de l'auteur) ; figure à haute résolution en annexe 5\_4

### 2\_3 QE 2 : Réalisation des objectifs exprimés dans la stratégie au cours de la période 2011-2021

Le chapitre suivant évalue les principaux objectifs de la WHCBS en fonction de la compréhension par le consultant de la théorie du changement sous-jacente (voir l'annexe 5\_3) et les objectifs réorganisés présentés au chapitre 1\_2.

#### 2\_3\_1 Évaluation des objectifs à long terme

*M8 : Rapport entre les sites naturels et les sites culturels (nombre) ; tendance pour les régions traditionnellement sous-représentées ; changements dans les cinq premiers pays en ce qui concerne le nombre de sites du patrimoine ; nombre de sites du patrimoine figurant sur la liste des sites en péril ;*

Sur le long terme, la WHCBS et ses domaines de résultats cherchent à contribuer à la Stratégie globale pour une Liste du patrimoine mondial représentative, équilibrée et crédible. L'équipe d'évaluation a donc analysé les changements entre 2011 et 2022 de deux indicateurs de substitution (nombre et type de biens et nombre de sites en péril).

L'accent mis par la stratégie globale sur la liste du patrimoine mondial a eu un impact sur le nombre de biens du patrimoine mondial, mais pas nécessairement sur les catégories sous-représentées, ni sur l'amélioration de la conservation ou la promotion de la coopération internationale, qui sont des éléments clés de la Convention du patrimoine mondial.

Le nombre de biens du patrimoine mondial a augmenté de 224 sites (2011-2022) et 11 PS ont réussi à inclure leur premier bien du patrimoine mondial sur la liste. Cependant, il n'y a pas eu de changement significatif dans le statut, le ratio ou la représentation de la liste. Le nombre de sites du patrimoine mondial en danger a même augmenté. Les changements dans la liste peuvent difficilement être directement attribués à la WHCBS car il y a beaucoup de facteurs d'influence différents (par exemple, l'accès aux ressources, les priorités politiques) même si certains peuvent être directement attribués à des activités spécifiques du développement

des capacités (par exemple, la formation à la nomination de l'APE en Afrique francophone). en Afrique francophone).

Une analyse du rapport entre les sites culturels, naturels et mixtes entre 2011 et 2022 montre une légère diminution de la part des sites naturels (de 20,2% à 18,9% de tous les biens inscrits) (Figure 8).

Le nombre total de biens est passé de 930 en 2011 à 1154 en 2022 (+24%), avec la plus forte augmentation dans la région Asie-Pacifique (+29%) et dans les États arabes (+21%). 14 nouveaux biens africains ont été inscrits (+17%), ce qui peut être attribué à des activités ciblées telles que le "Programme de soutien aux propositions d'inscription au patrimoine mondial" coordonné par l'AWHF en coopération avec l'EPA, la CHDA et le CPM (entretiens I-13, I-21). Cependant, la majorité des sites reste située en Europe-Amérique du Nord (545) et en Asie-Pacifique (277) (Statistiques du patrimoine mondial 2022).

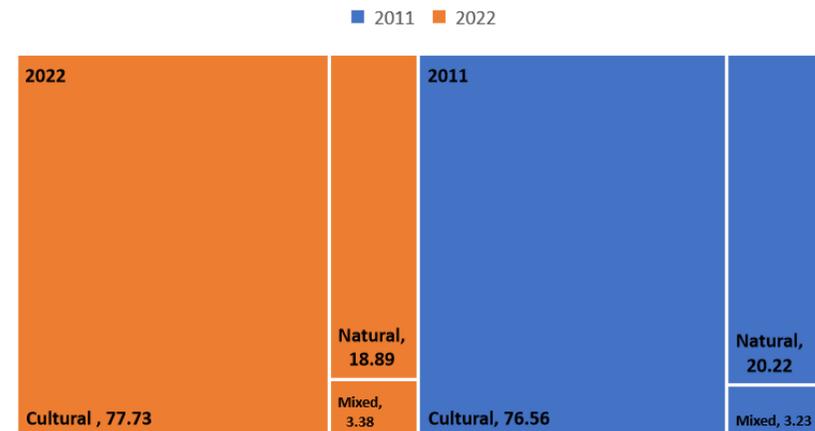


Figure 8: Rapport entre les types de biens 2011 et 2022  
Source : Statistiques du patrimoine mondial  
(<https://whc.unesco.org/en/list/stat>)

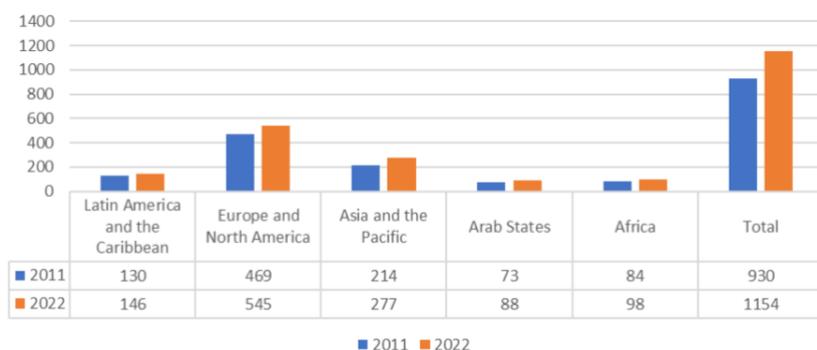


Figure 9: Évolution du nombre absolu de biens immobiliers 2011 et 2022

Source : Statistiques du patrimoine mondial (<https://whc.unesco.org/en/list/stat>)

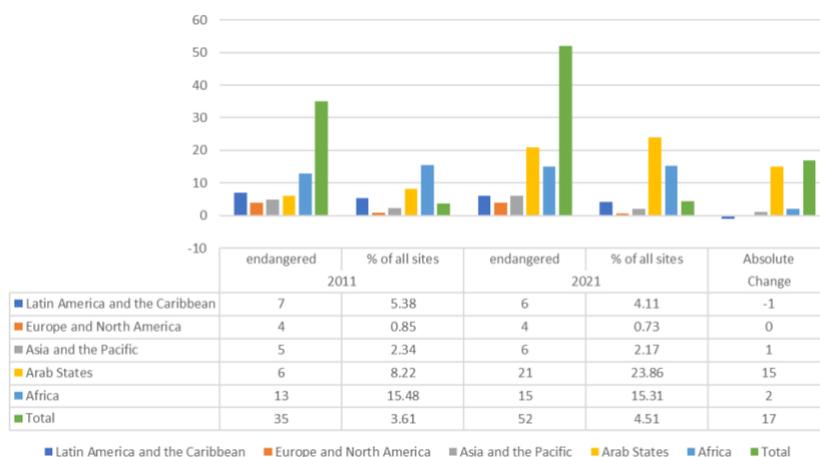


Figure 10: Patrimoine mondial en péril : Changements entre 2011 et 2022 par région

Source : Statistiques du patrimoine mondial (<https://whc.unesco.org/en/list/stat>) (analyse propre)

En 10 ans, le nombre de biens en danger est passé de 35 à 52 (3,6% à 4,5% de l'ensemble des sites), avec une forte augmentation dans les États arabes en raison de l'instabilité géopolitique. En raison des processus politiques complexes qui déterminent la liste des sites en

danger, seules des conclusions limitées peuvent être tirées concernant l'augmentation ou la diminution des menaces immédiates (Interview I-16).

Au cours des dix dernières années, 11 États parties ont proposé avec succès leur premier bien (LAC: 1 (Jamaïque) ; AFR: 4 (Angola, Tchad, Congo, Erythrée) ; ARABE 2 (Qatar, Palestine), APC 4 (Fidji, Micronésie, Palau, Singapour). Cela reflète bien les efforts de promotion de la Convention dans les PEID. et en Afrique (Statistiques du patrimoine mondial 2022).

*Disposer d'un site pour chaque pays est une priorité de l'AWHF, qui figure également dans notre plan stratégique. Cela ne vient pas de l'UNESCO mais de l'Union africaine, des ministres de la culture d'Afrique. (Interview I-13)*

### 2.3.2 Évaluation des résultats

#### M9. Présentation descriptive des principaux résultats selon la matrice des résultats de la WHCBS pour chaque région

Les résultats ne peuvent être décrits pour chaque région en raison de la fragmentation des rapports d'activités (voir chapitre 2.2). Nous avons donc basé la description des résultats sur les entretiens, qui étaient qualitatifs et non représentatifs. Lorsque cela était possible, nous avons utilisé les résultats des troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques et les activités de développement des capacités pour trianguler et compléter les résultats liés à la WHCBS.

#### Renforcer la crédibilité et l'équilibre de la Liste du patrimoine mondial

Une grande partie des activités rapportées s'est concentrée sur le renforcement des capacités pour la préparation des candidatures et la mise à jour des listes indicatives (en particulier pour les régions sous-représentées telles que les PEID, l'Afrique ou les États arabes) par le biais de formations et d'ateliers pour les États parties (Action 2.2. recommandée) (Entretiens I-12, I-13, I-17, I-21). Cela inclut également des processus de mentorat en Afrique (Action recommandée 2.5. ; Entretiens I-13, I-20, I-21). Il a été souligné que les stratégies de suivi ou

les approches de mentorat sont essentielles pour obtenir des résultats (entretiens I-20, I-21). Les rapports du point 6 indiquent en outre une large traduction et diffusion de manuels de ressources aidant les États parties à préparer les candidatures (par exemple, en espagnol, russe, polonais, allemand, chinois et arabe) (Action recommandée 2.1.).

Outre les activités CB du Centre du patrimoine mondial, les principaux centres de catégorie 2 (en dehors de l'Europe et de l'Amérique du Nord, tels que AWHF, ARC-WH, WHITR-AP, CLC, IRPMZ) proposent des programmes et des processus pour aider les représentants des PS à préparer les dossiers de proposition d'inscription et à mettre à jour les listes indicatives. En particulier l'ARC-WH et AWHF (en coopération avec EPA) ont déclaré encadrer les participants avec une approche ciblée et accompagner les processus de nomination (Interviews I-12, I-13, I-17, I-21). Cela va de pair avec le renforcement des réseaux (par exemple, la collaboration formelle entre les C2C (par exemple, l'ARC-WH et l'AWHF) et entre les C2C et le CPM et les Organisations consultatives). Par exemple, l'ARC-WH a mené 95 activités de renforcement des capacités s'adressant à 1680 participants pendant 10 ans. Les manuels du Centre du patrimoine mondial et les études thématiques des Organisations consultatives ont été les principaux produits de connaissance utilisés pour les propositions d'inscription. Les ateliers et l'apprentissage interactif ont été principalement utilisés pour d'autres thèmes.

L'ARC-WH s'est en outre concentré sur des thèmes liés à des changements de paradigme, tels que le lien entre la nature et la culture

*L'initiative NATURE était un programme très important. Avec le Centre et l'UICN, elle a soutenu les nominations dans la région arabe. Il était important de cibler les spécialistes de la nature dans la région. Elle a duré 4 ans, a donné lieu à 3 publications importantes, plusieurs ateliers ont été organisés au Soudan, en Jordanie et au Yémen, portant également sur des sites mixtes. Il a débouché sur un certain nombre d'initiatives ayant un impact concret sur le terrain. Au Soudan, un site a*

ou l'intégration du tourisme dans la gestion des sites. L'ARC-WH a spécifiquement collaboré avec l'UICN pour mettre en œuvre le programme NATURE, en ciblant les spécialistes de la nature et en identifiant les points focaux naturels dans les pays de la région (Action recommandée 3.5, Interview I-12).

Outre ces exemples anecdotiques tirés des entretiens, le CPM et les AB ont organisé un grand nombre d'ateliers et de formations pour mettre à jour les listes indicatives et les processus de nomination dans le cadre de leurs tâches régulières.

### **Améliorer la conservation des sites existants**

Les activités de CB pour l'amélioration de la conservation des sites du patrimoine mondial sont une tâche clé du CPM et de tous les AB, et sont principalement dispensées par le biais de formations et d'ateliers. La plupart de ces activités ne sont pas rapportées sous le point 6 mais sous les points 5A et 5B. L'équipe d'évaluation suppose que ces activités soutiennent certainement une meilleure gestion contribuant à la WHCBS mais ne peuvent pas nécessairement lui être attribuées.

*Région arabe : Le principal changement dont j'ai été témoin est le passage de la nature à la culture. Aujourd'hui, nous avons un programme qui combine les deux. Il s'agit d'une étape très importante, de même que la représentation des deux dans le cadre plus large de la convention. Le fait que les deux soient liés est la partie la plus visible de la convention.*

Parmi les principaux résultats figurent clairement les formations, les programmes et les lignes directrices sur la gestion des risques de catastrophe et l'évaluation de l'impact sur le patrimoine (entretiens I-5, I-6, I-9, I-11, I-12, I-17, I-19, I-22). Une réalisation majeure à cet égard a été l'élaboration et la traduction d'une série de lignes directrices pour les praticiens et la mise en œuvre de cours correspondants par le programme Leadership du patrimoine mondial Phase I.<sup>3</sup> Ces lignes directrices répondent à un besoin énorme exprimé par les gestionnaires

<sup>3</sup> Huber, M., Zollner, D., Pecher, S., Wolf, L. (2020) : *Évaluation du programme à mi-parcours : Leadership du patrimoine mondial. Rapport d'évaluation final*

de sites, les points focaux et d'autres parties prenantes en charge de la conservation. L'élaboration et/ou la traduction de documents d'orientation (par exemple, la traduction à grande échelle de " Gestion du patrimoine mondial naturel " (en espagnol, russe, portugais, arabe et chinois), de " Gestion du patrimoine mondial culturel " (en espagnol, français, portugais, arabe, chinois et polonais) et de " Gestion des risques de catastrophes pour le patrimoine mondial " (en espagnol, portugais, allemand, arabe et chinois) et la disponibilité générale de documents d'orientation aident les États parties et les praticiens à gérer le patrimoine (Action recommandée 3.1.). Cependant, la sensibilisation des autres secteurs semble être limitée et a été exprimée comme une lacune / un besoin futur (entretiens I-6, I-11, I-16, I-19, I-22).

La WHCBS s'est efforcé de promouvoir le développement de stratégies nationales de renforcement des capacités (action recommandée 3.2.). Selon les informations disponibles, cela ne s'est pas concrétisé (Interview I-8). Cependant, grâce à l'inclusion délibérée du renforcement des capacités dans les troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques, des progrès importants ont été réalisés et constituent une base pour le renforcement des capacités au niveau national à l'avenir. Par exemple, dans le rapport périodique de la région arabe (3<sup>rd</sup>), la gestion du site est plus prioritaire que le processus de proposition d'inscription. Le rapport a évalué les priorités clés pour les besoins futurs en matière de renforcement des capacités par groupe cible (fonctionnaires, gestionnaires de sites, ONG et institutions de renforcement des capacités). Dans ce contexte, il est très important que l'ARC-WH déclare qu'il est désormais plus ouvert à d'autres groupes cibles. *Des étudiants, des professionnels travaillant indépendamment dans les pays, venant de différents domaines, afin que nous ne formions pas les mêmes personnes encore et encore. Ces personnes commencent alors à se désintéresser. Il était possible d'identifier des sites, c'était très bien ainsi. Nous voulons améliorer la méthode de sélection afin d'obtenir une meilleure qualité et une meilleure représentation lors de l'organisation d'un atelier. Cela s'est amélioré. (Entretien I-12)".*

La WHCBS a délibérément élargi le public cible pour s'adresser aux parties prenantes d'autres secteurs (par exemple, le tourisme, la construction) (Action recommandée 3.7). Une augmentation anecdotique de ces formations a pu être observée dans les activités rapportées et confirmées par plusieurs entretiens pour le tourisme (entretiens I-11, I-12, I-13, I-18) et le secteur de la construction (entretien I-11). Toutefois, les entretiens ont montré que ces formations se déroulaient principalement au niveau local et (à l'exception des formations sur l'EIS) de manière fragmentée. Apparemment, il semble difficile de motiver d'autres secteurs à participer à des formations sur le patrimoine (entretien I-16).

L'approche HUL est particulièrement encouragée dans les régions arabe et Asie-Pacifique. Cependant, il n'est pas clair si cela est dû à la WHCBS ou à d'autres interventions stratégiques, car la Recommandation sur l'utilisation durable de l'eau a également été adoptée en 2011.

La WHCBS a l'ambition audacieuse de promouvoir des approches innovantes en matière d'apprentissage, de leadership et de changement sociétal. Cependant, la majeure partie des interventions est restée dans le domaine de la formation. C'est ce qui ressort des entretiens réalisés (entretiens I-11, I-16) et qui est confirmé par les 3 Rapports périodiques<sup>rd</sup> (États arabes) qui font état d'un besoin d'approches de gestion pour résoudre des défis complexes (également souligné par les entretiens I-11, I-14, I-16, I-18). Ces approches nécessitent un apprentissage interactif et empirique (Interview I-12). À cet égard, le forum des

Bonne pratique : Cours sur l'évaluation de l'impact aux Philippines :

*Le WHITRAP, en tant que fournisseur régional de services de renforcement des capacités, a mis en œuvre un cours national de formation à l'évaluation d'impact aux Philippines impliquant plusieurs secteurs (par exemple, le tourisme, la construction, etc.).*

*La formation remonte à un participant philippin à un cours de formation régional. De retour dans son pays d'origine, elle a semblé également pertinente au niveau national, car une décision liée à la SOC prévoyait la mise en œuvre d'une EIS. Par la suite, un cours national a été organisé et mis en œuvre. Cela devrait permettre d'intégrer l'EIS dans la législation nationale (entretien I-11).*

*Cet exemple illustre un processus idéal : Sur la base du guide révisé de l'EIS,*

gestionnaires de sites, les projets pilotes et l'évaluation d'impact sont des approches clés. Ils rassemblent des praticiens de différents secteurs et niveaux sur un site géographique autour d'un thème spécifique pour lequel des solutions communément acceptées sont nécessaires.

### *Participation des communautés*

La WHCBS s'est efforcé de renforcer les capacités afin d'intégrer davantage les communautés dans la gestion du patrimoine mondial et de promouvoir les avantages pour les communautés par le biais d'un développement intégré. La recherche ciblée sur les avantages et les meilleures pratiques (action recommandée 7.1.) et le renforcement des capacités (action recommandée 7.2.) ont été largement mis en œuvre par les C2C (par exemple, concernant le tourisme dans les États arabes (entretiens I-12, I-17) et en Asie (entretien I-11)) ou au niveau (trans)national (par exemple, Éthiopie, entretien I-18 (tourisme) ; Kenya, entretien I-19 (DRM) ; pays andins/ Qhapaq Ñan, entretien I-15 (participation à la conservation et à la gestion). En Afrique, l'AWHF, avec ses programmes, participe activement à l'implication des jeunes et à la promotion de l'entrepreneuriat lié au patrimoine mondial (Interview I-13).

Alors que la WHCBS prévoit un rôle important pour les chaires UNESCO en matière de recherche, dans la pratique, le travail des chaires UNESCO est plutôt invisible et non coordonné et n'a probablement pas été pleinement exploité (entretien I-12). Aucun rapport cohérent sur les activités des chaires UNESCO n'a pu être trouvé. La nécessité de fournir des solutions pratiques à mettre en œuvre (entretien I-19), d'établir des plateformes d'échange (entretien I-18) et de fournir des conseils dans d'autres langues (entretiens I-14, I-15) a été signalée.

Néanmoins, la création de nouvelles chaires UNESCO sur le patrimoine mondial (par exemple en Allemagne, en Autriche, en Suisse, en Turquie, au Costa Rica ou au Botswana) et de nouveaux C2C (par exemple en Inde) a élargi le réseau d'institutions de recherche et de fournisseurs de services de renforcement des capacités dans le domaine du patrimoine mondial (Action recommandée 7.5.).

Dans les États arabes (entretiens I-12, I-17), en Afrique (entretiens I-13, I-20) et dans la région ALC (entretiens I-14, I-15), la perception des biens évolue constamment vers une vision intégrée. Il existe une tendance intéressante à lier les sites du patrimoine mondial à l'approche MaB de

l'UNESCO afin de pouvoir gérer le paysage qui entoure les biens et d'intégrer la conservation au développement local durable. Selon le troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques (États arabes), trois des 33 sites MaB de la région arabe sont également des sites du patrimoine. Ainsi, 4 PS prévoient d'intégrer des propriétés dans les réserves MaB. Environ 50% des États parties de la région arabe ont déclaré avoir mis en place une stratégie d'intégration communautaire et les communautés participent aux propositions d'inscription et à l'établissement des listes indicatives (3<sup>rd</sup> Cycle de soumission de Rapports périodiques États arabes). Il est recommandé d'intégrer les biens pour améliorer les moyens de subsistance des populations. Au Liban, le maintien des pratiques agricoles traditionnelles qui façonnent le paysage (par exemple les terrasses) tout en assurant les moyens de subsistance des populations serait crucial pour conserver les biens culturels dans leurs paysages traditionnels (entretien I-17).

Dans la région Asie-Pacifique, plusieurs projets pilotes sont mis en œuvre en étroite collaboration avec les administrations locales pour intégrer le tourisme durable et la gestion du patrimoine (Programme pilote WH+ST, Interview I-11, voir chapitre 2\_3\_3). En outre, les entretiens, en particulier au niveau national ou local, font état d'un développement très dynamique (par exemple, Chili : Interview I-15, Mexique : Interview I-14, Kenya : Interview I-19 ou Éthiopie : Interview I-18). Dans le même temps, d'autres programmes du CPM (par exemple, les PEID, le programme marin) ou des projets liés à l'utilisation durable des ressources incluent délibérément les communautés. Bien qu'elle ne puisse pas être clairement attribuée à la WHCBS, cette évolution favorise et reconnaît une approche plus centrée sur les personnes et les lieux.

L'environnement favorable à l'implication et au traitement des communautés, tel qu'observé dans toutes les régions de l'UNESCO, s'est considérablement amélioré au cours des 10 dernières années, soutenu par un certain nombre de documents politiques (par exemple, la politique de développement durable, la Déclaration de Fuzhou), par la mise en œuvre accrue de la Recommandation HUL et des programmes ciblés du patrimoine mondial (par exemple, le programme WH+ST qui a donné lieu à des projets pilotes et à des outils CB disponibles pour les

gestionnaires de sites, coordonnés par le Centre du patrimoine mondial<sup>4</sup>). Ceci est encore renforcé par l'inclusion généralisée des communautés dans les lignes directrices opérationnelles (voir chapitre 2\_5 et l'annexe 5\_5\_1) et encouragée par de nouvelles orientations (WH Paper 31<sup>5</sup> (2012 sur le développement communautaire et WH Paper 40<sup>6</sup> (2014) sur l'engagement communautaire).

Enfin, la WHCBS s'est efforcé de renforcer les réseaux de biens à l'échelle nationale et régionale pour améliorer les capacités des biens dans le domaine du développement intégré. Bien que ces réseaux n'aient guère été mentionnés dans les rapports officiels (c'est-à-dire les points 6 ou 5A/5B), ils ont émergé (par exemple, Qhapaq Ñan dans la région ALC, voir également le chapitre 2\_3\_3\_4) et ont permis de renforcer les capacités des biens dans le domaine du développement intégré. 2\_3\_3), le réseau européen des forêts de hêtres (site en série : Ancient and Primeval Beech Forests of the Carpathians and Other Regions of Europe). Simultanément, des réseaux d'échange entre gestionnaires de sites sont apparus en Afrique (Réseau africain des gestionnaires de sites) (entretiens I-3, I-13), en Asie (réseau HERITAP) (entretien I-11) ou en Chine (réunion annuelle des gestionnaires de sites ; entretien I-22). Cependant, la plupart des réseaux semblent se situer dans le "domaine du patrimoine mondial" et n'impliquent les communautés ou d'autres secteurs que dans une mesure très limitée. La nécessité d'établir des réseaux régionaux ou des plateformes de parties prenantes a été soulignée dans plusieurs entretiens (par exemple, entretiens I-14, I-18, I-19).

### **Sensibilisation à l'importance du patrimoine mondial et à son lien avec le développement durable**

La WHCBS cherche à soutenir la sensibilisation au patrimoine mondial

et à ses avantages grâce à des outils permettant de mieux présenter le patrimoine mondial (action recommandée 9.1.) et d'inclure le patrimoine mondial dans les programmes d'éducation (actions recommandées 9.2.). Cependant, l'objectif et les actions correspondantes restent assez vagues quant aux aspects sur lesquels il convient de mettre l'accent. La sensibilisation et l'éducation sont des tâches transversales qui n'ont pas fait l'objet d'un rapport délibéré. Un nombre croissant de déclarations et de politiques connexes ont vu le jour au cours des 10 dernières années, promouvant les objectifs clés de la Convention du patrimoine mondial (par exemple, la Politique de développement durable, 2016 ou la Déclaration de Ngorongoro sur la sauvegarde du patrimoine mondial africain en tant que moteur du développement durable, 2016) ainsi que l'organisation de plusieurs événements et forums à tous les niveaux (par exemple, les Forums de la jeunesse, le Réseau des gestionnaires de sites africains, le Voyage Culture-Nature coordonné par l'UICN et l'ICOMOS).

Il n'existe pas encore de plan d'engagement des parties prenantes ni de plan de communication pour la WHCBS. L'équipe d'évaluation n'a donc pu recueillir que des exemples anecdotiques. Le programme Leadership du patrimoine mondial, phase I, en étroite collaboration avec l'ICCROM et l'UICN, a préparé des publications (imprimées et sur le site Web) sur l'importance du patrimoine mondial pour le développement durable, en tant qu'instrument de paix et de cohésion sociale ainsi que site d'apprentissage pour les solutions fondées sur la nature et les services écosystémiques. Le programme marin de l'UNESCO a publié des documents sur l'importance des sites du patrimoine marin pour l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à celui-ci. Le magazine du patrimoine mondial a publié des numéros consacrés aux personnes qui protègent le patrimoine, au changement climatique, au patrimoine africain et au développement durable (liste non exhaustive).

<sup>4</sup> <https://whc.unesco.org/en/activities/856/>

<sup>5</sup> Albert, M.-T. et al. (Eds.), 2012. *Le développement communautaire à travers le patrimoine mondial, Cahiers du patrimoine mondial. Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO, Paris.*

<sup>6</sup> Brown, J., Hay-Edie, T., 2014. *Engager les communautés locales dans la gestion du patrimoine mondial : une méthodologie basée sur l'expérience COMPACT. Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture, Paris, France.*

Bien que ces documents puissent certainement contribuer à accroître la sensibilisation au patrimoine mondial et à son importance, ainsi qu'aux changements de paradigme préconisés par la WHCBS, les évaluateurs ne savent pas exactement dans quelle mesure leur publication a été influencée par la WHCBS.

En ce qui concerne l'inclusion du patrimoine mondial dans les programmes scolaires et éducatifs (Action recommandée 9.2.), le Programme d'éducation au patrimoine mondial<sup>7</sup>, avec son vaste réseau d'écoles, de Forums de jeunes et de bénévoles, joue un rôle essentiel, mais il n'a été mentionné ni dans les rapports d'avancement ni au cours des entretiens en relation avec la WHCBS ou le renforcement des capacités. La plupart des mises à jour sur le site Internet du Programme d'éducation du patrimoine mondial se réfèrent à des activités antérieures à la WHCBS ou à la phase initiale de celui-ci. Il a plutôt été mentionné dans les entretiens que le développement des programmes, l'intégration du patrimoine mondial dans l'enseignement scolaire et universitaire ainsi que dans les efforts d'apprentissage tout au long de la vie doivent être davantage mis en avant pour renforcer la sensibilisation et les capacités (également dans d'autres secteurs) sur le long terme (Entretien I-12). Cela nécessite une approche intégrée depuis l'âge scolaire jusqu'au niveau des experts et une coopération beaucoup plus étroite entre la Chaire UNESCO et les réseaux C2C, les établissements d'enseignement et le Programme d'éducation au patrimoine mondial (entretien I-12).

Une base solide au niveau universitaire semble être déjà disponible avec une augmentation très dynamique (et dispersée) des programmes universitaires liés au patrimoine mondial (par exemple, en Chine : Interview I-22, dans la région arabe : Interview I-12). Cependant, aucune vue d'ensemble n'est disponible, ce qui entrave les futurs efforts de coordination.

Par ailleurs, les entretiens menés et les documents examinés n'ont pas permis d'identifier des résultats importants liés à la sensibilisation telle qu'elle est préconisée dans la WHCBS. Cela correspond à nos

conclusions selon lesquelles le nombre d'activités rapportées dans le rapport du point 6 sur ces objectifs a été assez faible (chapitre 2\_2).

### *Améliorer le système de renforcement des capacités*

La WHCBS identifie 11 actions recommandées pour améliorer le système de renforcement des capacités et coordonner la mise en œuvre de la WHCBS. Il s'agit notamment d'une structure claire de gouvernance et de coordination, de la collecte de fonds, de la gestion et de la diffusion de l'information ainsi que du développement de stratégies régionales et de la mise en place d'indicateurs pour permettre le suivi et l'établissement de rapports. Étant donné le manque de ressources à tous les niveaux (voir également le chapitre 2\_2\_1), combiné à l'intention de la WHCBS d'avoir un cadre ouvert et une multitude d'acteurs, il s'agit d'un élément critique pour le succès de la stratégie. Alors que des progrès ont été signalés pour tous les objectifs, la nature de la WHCBS ne permet guère une coordination systématique, ce qui se traduit par une multitude d'activités (souvent déconnectées) et par des rapports plutôt basés sur les activités. Tout au long des entretiens, le manque de ressources pour la coordination (entretiens I-2, I-3, I-6, I-7) et le manque de coordination qui en résulte (entretiens I1, I-2, I-6, I-7, I-12) ont été identifiés comme des lacunes majeures.

Au niveau mondial, la phase I du programme Leadership du patrimoine mondial a énormément contribué au renforcement systématique des capacités pour le patrimoine mondial. Le PLPM a établi une structure de gouvernance entre l'UICN, l'ICCROM et le partenaire financier (le gouvernement norvégien) et coordonne étroitement avec le Centre du patrimoine mondial, l'ICOMOS, les centres régionaux de catégorie 2, les points focaux et les gestionnaires de sites. En outre, le PLPM a promu avec succès le Forum des gestionnaires de sites. Au niveau du Centre du patrimoine mondial et de la Convention, une gouvernance dédiée à la WHCBS n'a pas été clairement établie jusqu'à présent (chapitre 2\_6). Cependant, le partenariat établi entre le Centre du patrimoine mondial et le Fonds du patrimoine mondial semble être assez efficace pour

<sup>7</sup> <https://whc.unesco.org/en/wheducation/>

promouvoir des interventions orientées vers l'impact (chapitre 2\_7). 2\_7).

Le PLPM a été le programme le plus structuré/systématique et le seul à mettre en œuvre la WHCBS. Il peut être considéré comme une réalisation majeure de la WHCBS (entretiens I-5, I-6), dont les objectifs se réfèrent spécifiquement à la mise en œuvre de la WHCBS. Une grande partie de ses activités est liée à la stratégie (chapitre 2\_3\_3). Au niveau du CPM et des Organisations consultatives, le financement de l'UNESCO et du FPM a diminué (chapitre 2\_2). Jusqu'à présent, nous n'avons pas encore pu identifier une approche structurée de calcul des coûts et de budgétisation pour la collecte de fonds pour la WHCBS par le CPM (voir les chapitres 2\_2 et 2\_6).

Des indicateurs et des cadres de planification pour la mise en œuvre de la WHCBS ont été établis pour le PLPM au niveau du programme, mais pas pour la WHCBS pour lequel le Comité n'a pas adopté d'indicateurs et de cibles (Action recommandée 10.9). Cette lacune a eu un impact négatif sur la coordination et l'alignement de la mise en œuvre de la WHCBS (chapitre 2\_6).

De même, il existe une gestion de l'information pour la diffusion des lignes directrices, l'annonce des cours et la diffusion du matériel d'information par le PLPM, le WHC, l'ICCRUM ainsi que l'UICN et l'ICOMOS (et probablement en accord avec l'engagement des parties prenantes et les plans de communication). Cependant, il n'existe pas encore de système coordonné et unifié. Cependant, ces dernières années, les sites web respectifs sont de plus en plus intégrés. Par exemple, le PLPM est maintenant présenté sur le site web du CPM (et non plus sur un site séparé) et le matériel de formation et les lignes directrices approuvées sont publiées par le WHC<sup>8</sup>. Sous l'impulsion notamment de la crise COVID et du PLPM, de nouveaux environnements d'apprentissage (Action recommandée 10.6) se sont largement implantés dans le système.

Un réseau de C2C plus équilibré au niveau régional (action

recommandée 10.4) n'a pas été entièrement réalisé. Bien que l'Afrique (AWHF), la région arabe (ARC-WH), la région Asie-Pacifique (WII et WHITRAP) et la région ALC (CLC et IRPMZ) disposent de C2C très engagées et actives au niveau régional, le Fonds norvégien du patrimoine mondial dans la région Europe - Amérique du Nord n'a pas été étendu. Par conséquent, cette région, ainsi que les PEID, n'ont pas de C2C active au niveau régional.

Au niveau régional, l'intégration de la WHCBS dans les plans d'action régionaux (action recommandée 10.7) a été gérée différemment. Alors que l'Amérique latine et les Caraïbes et l'Asie-Pacifique ont élaboré et mis en œuvre des plans d'action régionaux de renforcement des capacités, d'autres régions ont intégré la planification du renforcement des capacités dans leurs plans d'action résultant des cycles de Rapports périodiques. Par exemple, dans la région arabe, la stratégie de renforcement des capacités a été intégrée dans le projet de plan d'action pour la région arabe (2021-2027) (voir également le Tableau 11 de l'annexe 5\_5\_3). Plusieurs personnes interrogées ont indiqué que a) la disponibilité de la WHCBS en anglais et en français seulement (entretiens I-14, I-15), et b) la nature stratégique et diffuse de la WHCBS a empêché la pleine prise en compte et l'intégration de la WHCBS dans la planification respective, alors que les Rapports périodiques fournissent une orientation plus concrète (entretiens I-12, I-22). L'APE en Afrique et le FHFA ont clairement indiqué que la WHCBS a contribué à fournir le mandat nécessaire pour mener à bien le renforcement des capacités liées au patrimoine dans leurs (sous-)régions (entretiens I-13, I-21).

### 2\_3\_3 Interventions phares

*M6 / M10 : programmes phares et accords de collaboration établis grâce à la WHCBS ; études de cas et contribution à la théorie du changement*

L'équipe d'évaluation a tenté d'identifier des initiatives phares remarquables au cours des entretiens et de l'examen des documents (liste non exhaustive). Une intervention phare a été définie comme "**un**

<sup>8</sup> <https://whc.unesco.org/en/capacity-building/>

**regroupement structuré et systématique d'activités de renforcement des capacités, qui peuvent être reproduites, qui ont le potentiel de passer à l'échelle supérieure et qui ont prouvé qu'elles changeaient la donne".** Les interventions phares suivantes ont été citées dans les entretiens et/ou identifiées dans les documents évalués (pour une liste complète, voir l'annexe 5\_6).

**programme Leadership en matière de patrimoine mondial (mondial et toutes les régions)**

A côté d'un large éventail d'activités, de projets et d'initiatives individuels - souvent de grande qualité - le programme Leadership du patrimoine mondial Phase I mis en œuvre par l'ICCROM et l'UICN peut être considéré comme L'initiative phare de la WHCBS, non seulement parce qu'il reprend de façon systématique près de la moitié des actions recommandées, mais aussi parce qu'il a eu un impact déclaré à tous les niveaux (Tableau 3).<sup>9</sup>

Aspects qui changent la donne : Cours novateurs de renforcement des capacités, collaboration avec tous les AB, le Centre du patrimoine mondial et C2C ; intégration de la nature et de la culture ; mise à jour des manuels avec collaboration intersectorielle et formations connexes ; révision de la boîte à outils EoH et du guide d'évaluation de l'impact, renforcement du rôle et de la visibilité des gestionnaires de sites.

	Actions	Abordé par le WHL	% de toutes les actions
1 Meilleure compréhension des processus statutaires de la Convention du patrimoine mondial et de la liste équilibrée	21	8	38
2 Améliorer la gestion des sites patrimoniaux existants	15	9	60

<sup>9</sup> Huber, M., Zollner, D., Pecher, S., Wolf, L. (2020) : Évaluation du programme à mi-parcours : World Heritage Leadership. Rapport d'évaluation final. E.C.O. Institute of Ecology, Klagenfurt.

3 Participation des communautés au patrimoine mondial et au développement économique local associé	9	6	67
4 Sensibilisation à l'importance du patrimoine mondial et à son lien avec le développement durable	2	1	50
5 Améliorer le système de renforcement des capacités	11	4	36
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>28</b>	<b>48</b>

Tableau 3: Intervention phare : Programme WHL traitant 48% de toutes les actions recommandées par la WHCBS et de tous les objectifs principaux

**Relier les pratiques (au niveau mondial)**

Connecting practice est un programme conjoint de l'ICOMOS et de l'UICN lancé en 2013 dans le but d'apprendre et de développer de nouvelles approches du patrimoine mondial en dehors des mandats statutaires de l'AB. Tout en reconnaissant l'importance de l'interconnexion entre les valeurs naturelles et culturelles des paysages terrestres et marins hautement significatifs, il convient de trouver un moyen plus efficace, plus créatif et plus inclusif de les préserver.

Aspects qui changent la donne : Coopération intense entre les AB au-delà du travail statutaire pour une meilleure compréhension mutuelle ; amélioration conjointe des processus statutaires (c'est-à-dire l'évaluation) sur la base d'une réflexion pratique.

**Forum des gestionnaires de sites lors des réunions du Comité du patrimoine mondial (mondial)**

Depuis 2016, le Forum des gestionnaires de site a lieu pendant la réunion annuelle du Comité. Bien qu'il s'agisse principalement d'une opportunité de réseautage pour les gestionnaires de site, il a permis de renforcer les capacités. Pour ce forum, les gestionnaires de site sont invités à la réunion du Comité du patrimoine mondial. Outre une

opportunité d'échange global entre praticiens, il s'agit également d'un instrument de reconnaissance visible supplémentaire pour les gestionnaires de sites. En raison de son succès et du fait qu'un nombre limité de gestionnaires de sites peuvent y participer, des forums régionaux ou nationaux de gestionnaires de sites voient le jour (par exemple, le réseau des gestionnaires de sites africains, la réunion annuelle des gestionnaires de sites chinois du patrimoine mondial).

Des aspects qui changent la donne : visibilité pour les gestionnaires de sites ; plateforme d'échange pour les praticiens qui s'occupent de la gestion quotidienne ; événement destiné à combler le fossé entre la Convention et la mise en œuvre pratique.

#### **Taba'a I-III (régional/ États arabes)**

Le projet Taba'a sur la nature et le patrimoine mondial dans les États arabes a fourni une évaluation du patrimoine mondial (naturel) mise en œuvre par l'ARC-WH en étroite collaboration avec l'UICN. Il peut être considéré comme une initiative systémique visant à combler le manque de sites naturels du patrimoine mondial dans les États arabes. Il a également servi de plateforme pour organiser des formations sur la gestion durable du patrimoine naturel, organisées par l'ARC-WH en collaboration avec l'UICN.

Aspects qui changent la donne : Combler une lacune dans la collaboration étroite entre un organe d'exécution et un centre de liaison à l'échelle régionale ; identifier des points focaux pour la nature dans tous les États arabes, même dans les pays qui n'ont pas encore de site naturel du patrimoine mondial.

#### **Programme pilote WH+ST (national / Chine)**

Même s'il n'est pas mentionné au point 6, le WHITRAP a mis en œuvre le programme pilote dans le cadre du programme de tourisme durable dans le but de développer le tourisme durable au niveau local. Pour deux études de cas, une interaction approfondie avec les parties prenantes sur le site (en particulier le gouvernement local et les gestionnaires de sites) et un large renforcement des capacités au niveau local dans différents secteurs ont contribué à développer une perspective de tourisme durable au niveau local.

Des aspects qui changent la donne : Renforcement des capacités sur le

terrain dans plusieurs secteurs ; soutien au suivi de la mise en œuvre ; ciblage d'un large éventail de publics de manière personnalisée, avec la participation d'universités.

#### **Stratégie de renforcement des capacités et programmes associés pour l'Asie et le Pacifique (stratégie régionale de renforcement des capacités / Asie)**

Le WHITRAP a dirigé l'élaboration d'une stratégie régionale de renforcement des capacités complète et très détaillée, comme demandé par la WHCBS. La stratégie n'intègre pas seulement les résultats des Rapports périodiques du cycle 2<sup>nd</sup> mais comprend également une approche participative incluant les AB, le Centre du patrimoine mondial, les États parties, les fournisseurs de services CB et les gestionnaires de sites. Elle comprend également un plan d'action détaillé avec des activités concrètes, des responsabilités et des sources de financement.

Aspects qui changent la donne : Excellente approche pour l'élaboration d'un plan d'action régionalisé ; inclusion des prestataires de services et des gestionnaires de sites (par le biais d'une enquête).

#### **AWHF C2C : Programmes CB standardisés et orientés vers l'action**

L'AWHF met en œuvre cinq différents programmes standardisés de renforcement des capacités (liste indicative, nomination, gestion et planification, entrepreneuriat et jeunesse). Les participants (deux par site ou pays) commencent par une session d'introduction suivie d'une formation orientée vers l'action avec des résultats concrets (par exemple, un dossier de nomination, une feuille de route pour les prochaines étapes, une liste indicative mise à jour, un plan d'affaires). Après la participation, il y a un mentorat de suivi pour soutenir la mise en œuvre, qui peut être soutenu par des subventions de l'AWHF. Tous les programmes sont transnationaux ou régionaux. La coopération durable avec les universités s'étant avérée difficile, les programmes sont principalement mis en œuvre par des consultants externes (Interview I-13).

Remarque : Un modèle similaire est également suivi par l'École Patrimoine Africain (EPA) au Bénin (en partie en coopération avec l'AWHF).

Des aspects qui changent la donne : Formation orientée vers l'action avec des résultats concrets, programme d'entrepreneuriat comme contribution au développement durable, développement de formats pour les jeunes ; mentorat de suivi et mise en relation avec des opportunités de (petites) subventions.

### **Culture Nature Journey (ICOMOS / IUCN)**

Afin de renforcer le changement de paradigme adopté pour rapprocher la nature et la culture, l'IUCN et l'ICOMOS ont développé le " Voyage Culture-Nature/Nature-Culture " en tant qu'événement parallèle lors de l'AG de l'ICOMOS et du Congrès mondial de la nature de l'IUCN. Lors du Congrès mondial de la nature de l'IUCN à Hawaï (2016), ce voyage a été mis en œuvre pour la première fois. Il vise à promouvoir l'intégration et l'interconnexion des aspects naturels et culturels du patrimoine et à sensibiliser les professionnels à ce sujet.

Des aspects qui changent la donne : Événement régulier traitant explicitement de l'intégration de la nature et de la culture et promouvant une vision holistique de la conservation et de la gestion du patrimoine parmi les principaux professionnels.

### **Gestion du site en série pour CB : Qhapaq Ñan (régional / LAC)**

La gestion du bien en série du Qhapaq Ñan (système de routes andines) qui s'étend sur six pays d'Amérique du Sud est coordonnée par un pays coordinateur qui change tous les deux ans. La fonction de coordination et les réunions qui s'y rapportent offrent d'excellentes possibilités d'échanges professionnels concernant la conservation du site et l'implication des communautés indigènes, qui ont des connaissances traditionnelles sur la conservation des anciennes routes Inka. Une approche de gouvernance similaire est également mise en œuvre avec succès pour le bien en série Forêts de hêtres anciennes et primitives des Carpates et d'autres régions d'Europe (18 pays européens).

Aspects qui changent la donne : Échange d'expériences thématiques formalisé/régulier pour renforcer les capacités de gestion à un niveau horizontal ; implication des communautés dans la conservation ; modèle d'échange régional ;

### **Coordination nationale : Centro nacional de sitios patrimonio mundial (national/ Chili)**

Au cours des dix dernières années, le secteur du patrimoine a été renforcé au Chili par la création d'un ministère de la Culture et, en 2016, par la mise en place du "Centro Nacional de Sitios Patrimonio Mundial", une agence gouvernementale indépendante qui a employé de manière permanente un expert en patrimoine expérimenté pour chacun des six sites chiliens du patrimoine mondial afin d'aider les gestionnaires de sites. Ce centre n'améliore pas seulement l'accès aux connaissances des experts (inter)nationaux pour la gestion pratique des sites, mais crée également une opportunité d'échange professionnel entre les différents sites du patrimoine mondial d'une manière formelle.

Aspects qui changent la donne : Moyen institutionnalisé d'assurer l'échange de connaissances et le renforcement des capacités à un niveau horizontal (entre les sites du patrimoine mondial) et vertical (site du patrimoine mondial - niveau national - niveau international).

### **Développement durable et implication de la communauté autour du patrimoine**

Dans la région Asie-Pacifique, le projet axé sur les " Initiatives de développement durable et de participation communautaire pour la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial ", financé par le Fonds-en-dépôt de la République de Corée, contribue à revitaliser l'artisanat générateur de revenus dans les communautés locales par le biais d'activités liées à la conservation du patrimoine mondial. Trois biens du patrimoine mondial - un au Bangladesh et deux au Pakistan - ont été sélectionnés pour ces activités pilotes (WHC/17/41.COM/5A p.7).

Le Centre du patrimoine mondial, en collaboration avec le Bureau régional de l'UNESCO à Dakar (Sénégal), a lancé en 2020 un projet au Sahel, financé par le Fonds-en-dépôt néerlandais. En se concentrant sur les sites du patrimoine mondial, notamment dans le contexte urbain, l'objectif est de promouvoir les cultures de construction traditionnelles, de répondre aux besoins changeants des communautés locales en termes de logement et de les impliquer dans la conservation et la mise en valeur du patrimoine. L'esprit d'entreprise est un élément important qui contribue à la création d'emplois et à la réduction de l'émigration dans

la région.

Coopération de longue date avec le PNUD FEM sur l'initiative conjointe de gestion communautaire des zones protégées pour la conservation (COMPACT) se poursuit avec un programme d'octroi de subventions aux communautés.) se poursuit avec un programme d'octroi de subventions aux communautés ; actuellement en cours dans le parc de Maloti-Drakensberg (Lesotho/Afrique du Sud) et dans le delta de l'Okavango (Botswana), biens du patrimoine mondial, et soutenu par la coopération UNESCO/Flandre et les fonds-en-dépôt néerlandais (WHC/18/42.COM/5A).

Des aspects qui changent la donne : Intégration du développement durable, des communautés, de la création d'emplois et du patrimoine mondial.

### **Patrimoine et changement climatique**

En août 2016, la troisième conférence triennale des gestionnaires marins du patrimoine mondial s'est tenue dans les îles Galápagos (Équateur), organisée par le programme marin du Centre. Elle visait à renforcer les capacités en matière de stratégies d'adaptation au climat et d'approches fondées sur le marché pour encourager la pêche durable, et à renforcer le partage des solutions de gestion et des meilleures pratiques entre 49 sites marins du patrimoine mondial (WHC/17/41.COM/5A p.4).

Aspects qui changent la donne : Intégration de l'adaptation au changement climatique et de son atténuation dans la gestion du patrimoine ; le patrimoine en tant que solution basée sur la nature et site d'apprentissage conduisant à un programme majeur (voir également le chapitre 2\_7).

## **2\_4 QE 3 : Pertinence de la WHCBS pour la réalisation des "5 Cs" et des priorités et thèmes intersectoriels**

### **2\_4\_1 Contribution aux objectifs stratégiques du Comité du patrimoine mondial**

M11 Existence d'un plan de surveillance ou d'un plan similaire

M 12 Existence d'un système d'information coordonné

La WHCBS aspire à contribuer à 10 changements à long terme dans les sociétés et les politiques des États parties et des régions respectifs (c'est-à-dire les 10 objectifs). Nous avons réorganisé les 10 objectifs pour montrer qu'ils contribuent tous aux 5 Cs (voir chapitre 1\_2 et la Figure 17 de l'annexe 5\_3).

Ni la stratégie de renforcement des capacités ni les 5 Cs ne sont spécifiques dans les progrès qu'ils visent à réaliser dans un délai donné. Ils ne contiennent pas d'indicateurs SMART ne sont pas définis. En outre, les rapports et la coordination des activités ont été fragmentés. Le suivi des activités de renforcement des capacités a bien eu lieu, mais il était dissocié de la stratégie de renforcement des capacités (voir également les chapitres 2\_2 et 2\_6). Il n'est donc pas possible de suivre et de décrire directement les progrès accomplis.

En outre, la communication et l'information sont exclusivement alignées sur le processus statutaire de rapport et orientées par le Plan d'action stratégique pour la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial 2012-2022 au niveau mondial, ainsi que par les Rapports périodiques et les plans d'action qui en découlent au niveau régional. Ces rapports comportent des sections spécifiques sur le renforcement des capacités, mais les rapports de ces sections ne sont pas liés à la WHCBS.

En raison de l'alignement étroit, voire du chevauchement des objectifs entre les 5 Cs et la WHCBS, nous supposons que toutes les activités ont contribué aux deux. Les rapports 5A et 5B du CPM rendent compte des activités menées par le CPM et les AB conformément au Plan d'action pour la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial, en se référant aux 5 Cs. Ils rendent compte de nombreuses interventions liées au renforcement des capacités, sans référence à la WHCBS, et certaines de ces activités apparaissent à l'Annexe 1 3A (des rapports du point 5A). Il semble que sous le point 3A " capacité ", seules les interventions qui ne peuvent être liées à aucun autre thème, objectif ou projet/programme sont rapportées, alors que les activités de renforcement des capacités liées à la conservation ou à la proposition d'inscription sont des éléments transversaux rapportés dans d'autres sections. Cette multitude d'informations dispersées rend impossible l'attribution systématique ex-post d'actions individuelles à la WHCBS (au-delà d'exemples anecdotiques).

## 2\_4\_2 Contribution aux priorités et thèmes intersectoriels de l'UNESCO

*M 13 : Intégration des aspects liés au patrimoine dans les programmes de l'UNESCO*

*M 14 : Nombre de recommandations / résolutions relatives aux capacités adoptées après 2011 (voir également QE 6, chapitre 2\_7)*

### Priorités et thèmes intersectoriels 2014-2021 relatifs au patrimoine

La protection du patrimoine est l'un des neuf objectifs stratégiques de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO 2014-2021 : *Le patrimoine, entendu dans sa globalité - naturel et culturel, matériel et immatériel - constitue des biens hérités du passé que nous souhaitons transmettre aux générations futures en raison de leur valeur sociale et de la manière dont ils incarnent l'identité et l'appartenance. Ces biens doivent être utilisés pour promouvoir la stabilité sociale, la consolidation de la paix, le redressement après une situation de crise et les stratégies de développement.*

L'objectif stratégique est intégré dans le programme IV, Culture, avec une ligne budgétaire spécifique. L'utilisation des fonds au titre de cette ligne budgétaire contribuera au résultat escompté ER 1 : *Le patrimoine matériel est identifié, protégé, surveillé et géré de manière durable par les États membres, notamment par la mise en œuvre effective de la convention de 1972.*

Le résultat escompté est assorti de six indicateurs de performance (IP)<sup>10</sup>

- PI 1 Soutien aux organes directeurs de la Convention de 1972 par l'organisation efficace de réunions statutaires
- IP 2 Nombre de biens du patrimoine mondial où les capacités du personnel sont renforcées, y compris en collaboration avec les instituts et centres de catégorie 2
- IP 3 Nombre d'États parties qui établissent des listes indicatives

nouvelles ou révisées et pourcentage de dossiers de candidature conformes aux exigences prescrites.

- IP 4 Nombre de biens du patrimoine mondial contribuant au développement durable
- IP 5 Nombre de parties prenantes contribuant à la conservation, aux priorités thématiques et à la sensibilisation
- IP 6 Nombre de biens du patrimoine mondial où la contribution équilibrée des femmes et des hommes à la conservation est démontrée

Les résultats relatifs à la WHCBS (voir chapitre 2\_3\_2) ont généralement contribué aux IP 2, 3, 4, 5 et 6, soulignant l'alignement étroit de la WHCBS sur les IP. Alors que le présent rapport décrit les liens qualitatifs, il n'a pas été possible d'extraire une contribution quantitative sur la base des informations disponibles.

### Lien avec la stratégie de renforcement des capacités

La stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial a mis l'accent sur le soutien à la proposition d'inscription et à la conservation des sites du patrimoine mondial (chapitre 2\_2) et a ainsi contribué à augmenter le nombre de propositions d'inscription et de membres de la Convention (chapitre 2\_3). Ce soutien s'est concentré sur l'Afrique.

La stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial a fourni le mandat pour une collaboration renforcée des parties prenantes dans le but d'améliorer le renforcement des capacités du patrimoine mondial. Cela a déclenché d'importantes initiatives aux niveaux mondial et régional. Certaines de ces initiatives se sont particulièrement concentrées sur la gestion durable et améliorée des sites confrontés à des défis liés au développement, aux catastrophes et au changement climatique (voir les initiatives phares, chapitre 2\_3\_3). En développant des lignes directrices et des outils pour ces thèmes, des standards et des normes ont été fournis aux décideurs et aux gestionnaires au niveau national et au niveau des sites (chapitres 2\_2 et 2\_3). Cela fait partie des

<sup>10</sup> <https://whc.unesco.org/archive/2016/whc16-40com-5A-en.pdf>

fonctions essentielles de l'UNESCO et constitue une contribution directe à la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO 2014-2021.

### **La stratégie de renforcement des capacités a-t-elle apporté une valeur ajoutée ?**

Les priorités stratégiques du programme de l'UNESCO ont été clairement respectées, en particulier en ce qui concerne la Priorité Afrique. Cependant, nous supposons qu'une part importante des activités rapportées par le Centre du patrimoine mondial et les Organisations consultatives a lieu à l'appui des priorités programmatiques de l'UNESCO et des processus statutaires de la Convention. Nous n'avons pas trouvé de preuve que la WHCBS ait eu une influence sur les programmes et projets de l'UNESCO en dehors du domaine du patrimoine mondial. Cela ne signifie pas que cette influence n'a pas existé, mais que les informations à ce sujet sont soit manquantes, soit trop peu visibles, soit non prises en compte dans les rapports existants. Cela signifie également que les attentes en matière de résultats de la WHCBS ont trop chevauché les objectifs stratégiques généraux alignant la famille de l'UNESCO.

Nous supposons que nombre de ces activités auraient également eu lieu sans la Stratégie de renforcement des capacités pour le patrimoine mondial.<sup>11</sup> Cette hypothèse s'explique par le fait que : (i) les activités sont rapportées conformément aux indicateurs de performance susmentionnés mais sans référence aux domaines de résultats respectifs de la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial ; (ii) des modèles d'alignement et d'orientation se dessinent parfois, mais ils sont brouillés par l'afflux d'activités rapportées (chapitre 2\_2) ; (iii) le budget pour le renforcement des capacités est dispersé dans divers programmes et projets aux niveaux mondial, régional et potentiellement national (chapitre 2\_2) et (iv) la coordination de la mise en œuvre de la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial au niveau de la Convention est faible bien qu'en augmentation (chapitre 2\_6).

<sup>11</sup> Par exemple : WHC/16/40.COM/5A p.6, *Rapports du Centre du patrimoine mondial et des Organisations consultatives*.

### **SMSN**

Reconnus comme un cas particulier de développement par la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement à Rio de Janeiro en 1992, les PEID sont un groupe de pays prioritaires en raison de leur contexte de développement particulier et de leur vulnérabilité. Ainsi, les PEID sont également une priorité transversale pour l'UNESCO, comme le reconnaît la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO 2014-2021 (37 C/4), étayée par le programme PEID du Centre du patrimoine mondial. Le Plan d'action de l'UNESCO pour les PEID 2016<sup>12</sup> inclut explicitement un objectif lié au renforcement des capacités (Obj. 2 : *Renforcer les capacités des PEID à sauvegarder leur patrimoine culturel et naturel, y compris le patrimoine culturel marin et subaquatique*) avec des actions liées à l'identification de sites patrimoniaux potentiels (A 2.1.), au renforcement de la coopération dans la gestion et la conservation du patrimoine mondial (A 2.2.) et à la mise en œuvre de la Recommandation sur les biens culturels immatériels. Le plan d'action pour les PEID contribue donc à la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial. Cependant, parmi les nombreuses actions, aucune n'est mentionnée au point 6 avant 2016, date à laquelle une section spécifique sur le développement des capacités dans le contexte des PEID a été incluse pour mettre en évidence les activités, en particulier dans le domaine de l'implication des communautés locales, de la préparation aux risques de catastrophes, de l'EIS et du développement durable. Les projets de plus grande envergure ne sont mentionnés que pour la région particulièrement active des Caraïbes (par exemple, PAST en Haïti, le projet Viñales à Cuba). De même, le point 5A mentionne indirectement les activités liées au renforcement des capacités dans les PEID (1 à 5 activités par an).

Même si les rapports sur le lien entre les PEID et les progrès de la WHCBS se sont améliorés, en particulier après 2016, l'accent mis sur les PEID n'est que peu documenté. Compte tenu des thèmes prioritaires des activités de le développement des capacités, cela souligne la

<sup>12</sup> UNESCO 2016. *Petits États insulaires en développement - Plan d'action de l'UNESCO*. UNESCO, Paris. 32pp.

pertinence de la WHCBS pour les principaux défis des PEID.

## **2\_5 QE 4 : Contribution de la WHCBS aux cadres stratégiques pertinents**

### *M16 Documents stratégiques, politiques et statutaires pertinents élaborés ou ajustés après 2011 conformément à la WHCBS*

Les documents suivants ont été adaptés en ligne et en indiquant explicitement une référence à la WHCBS (pour plus de détails, veuillez vous référer aux sections ci-dessous) :

- *Orientations* devant guider la mise en oeuvre de la Convention du patrimoine mondial
- Rapport périodique et plan d'action (cycle de 3)<sup>rd</sup>

### *M17 Degré de relation du document avec la WHCBS (degré faible - le document fait référence au renforcement des capacités ou à la WHCBS ; degré moyen - le document souligne des aspects spécifiques ou des aspects de la mise en œuvre ; degré élevé - le document contient un plan de mise en œuvre faisant référence à des aspects de la WHCBS)*

L'analyse des cadres stratégiques pertinents montre que trois des sept documents évalués font explicitement référence à la WHCBS. Deux des trois documents se réfèrent aux aspects de mise en œuvre de la WHCBS (surligné en vert, l'autre document en jaune). L'inclusion d'une section sur le renforcement des capacités pour les troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques et l'adaptation complète des *Orientations* sont des contributions majeures qui peuvent être partiellement ou totalement attribuées à la WHCBS. En outre, la WHCBS est inscrit dans les 5 Cs et dans le Plan d'action stratégique pour la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial 2012-2022 (adopté en 2011). Les deux documents font explicitement référence au renforcement des capacités, les 5 Cs mettant l'accent sur l'assistance aux États parties pour les propositions d'inscription et le Plan d'action stratégique sur la sensibilisation du grand public pour favoriser la compréhension du patrimoine mondial.

Les quatre autres documents intègrent des concepts qui sont également partagés par la WHCBS et qui sont adoptés par les documents politiques de l'UNESCO et/ou du WHC. En particulier, la Vision de Kyoto, la

Déclaration de Fuzhou et la Politique de développement durable mettent l'accent sur l'approche intégrée de la conservation du patrimoine, la redéfinition des publics cibles et l'importance des domaines thématiques clés qui sont en accord avec la vision sous-jacente de la WHCBS. En particulier, l'intégration de la communauté et les publics plus larges tels que définis dans la WHCBS ont été de plus en plus reconnus dans les cadres stratégiques. Toutefois, le rôle et l'orientation de le développement des capacités dans le cadre stratégique restent vagues et sont traités principalement comme des thèmes transversaux sans autre précision.

Document/politique	Année	Nombre de mots clés		Type de référence à la WHCBS
		CB	WHCBS	
Stratégie globale pour une Liste du patrimoine mondial représentative, équilibrée et crédible	2004	6	0	Non mentionné mais référence indirecte aux priorités thématiques
Plan d'action stratégique pour la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial 2012-2022	2011	8	1	Référence directe en tant que document-cadre ; référence indirecte
Vision de Kyoto	2012	1	0	Non mentionné mais référence indirecte ; définition des groupes cibles et des domaines thématiques clés
Politique d'intégration d'une perspective de développement durable dans les processus de la Convention du patrimoine mondial	2015	3	0	Non mentionné mais référence indirecte ; définition des priorités thématiques et des groupes cibles ; importance d'une approche intégrée et centrée sur les personnes.
Déclaration de Fuzhou	2021	2	0	Non mentionné ; référence indirecte ; définition des groupes cibles et des domaines thématiques
<b>Documents de travail et d'orientation</b>				

Formulaire de rapport périodique 3 <sup>rd</sup> Cycle		*	*	Référence directe à la mise en œuvre et à l'utilisation
<i>Orientations</i> devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial		42	9	Référence directe à la mise en œuvre et à l'utilisation

Tableau 4: Évaluation des stratégies par rapport à la WHCBS

#### **Déclaration de Fuzhou**

La déclaration adoptée en 2021 souligne la nécessité d'une coopération mondiale accrue sur les différentes dimensions du développement durable et met en évidence les menaces et les défis actuels tels que le COVID-19, les pressions liées au développement et les catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Elle rappelle l'importance de la recommandation sur les charbons ardents et appelle à prendre des mesures pour gérer les menaces qui y sont liées. Il appelle également au renforcement des synergies entre les différentes conventions pour une approche plus holistique et de nouvelles approches de gestion et de gouvernance pour équilibrer la conservation et le développement. Pour ce faire, elle souligne la nécessité d'une coopération accrue avec d'autres secteurs.

Même si elle ne fait que quelques remarques sur le renforcement des capacités (par exemple, en considérant les jeunes comme un groupe cible clé), cette Déclaration reflète très bien l'idée de la WHCBS en cherchant à impliquer les parties prenantes d'autres secteurs et à s'efforcer d'obtenir une gestion plus holistique des sites du patrimoine mondial en incluant explicitement les dimensions de la durabilité.

#### **Stratégie globale pour une Liste du patrimoine mondial représentative, équilibrée et crédible**

Adoptée en 2004, la stratégie a été adoptée bien avant la WHCBS. La stratégie met l'accent sur la nécessité de renforcer les capacités techniques et administratives pour parvenir à une liste plus équilibrée. L'appel au développement et à la mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités au niveau (sous-)régional pour le PS se concentre explicitement sur les listes indicatives et les propositions

d'inscription. Cependant, dès 2004, il était explicitement demandé que le renforcement des capacités soit "stratégique, complet et institutionnalisé".

Alors que la WHCBS comprenait un objectif explicite concernant la réalisation d'une liste plus équilibrée et que le rapport du point 6 indique de nombreuses activités liées aux propositions d'inscription et aux listes indicatives, il a largement échoué à être "stratégique, complet et institutionnalisé". Cependant, au cours de la mise en œuvre de la WHCBS, de nombreux acteurs et institutions tels que l'EPA ou les C2C sont entrés en jeu.

#### **Plan d'action stratégique pour la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial 2012-2022**

Le plan d'action stratégique adopté en 2011 fixe les objectifs du patrimoine mondial pour la période 2012-2022. Il considère le renforcement des capacités de tous les acteurs comme un élément clé pour un système du patrimoine mondial crédible, sans autre précision. Il inclut explicitement l'engagement avec les communautés.

La WHCBS est mentionné comme une stratégie cadre à utiliser pour développer le plan d'action stratégique. L'objectif 1 (priorité 1.4. ; résultat connexe 1.4 : Les besoins en capacités des communautés et des agences en matière de conservation sont satisfaits, y compris ceux identifiés par le biais des Rapports périodiques) se concentre sur la satisfaction des besoins en capacités des communautés et des agences concernées. Il s'agit de la seule référence concrète au renforcement des capacités, qui est généralement traité comme un sujet transversal et une tâche générale sans autre précision. Cela se reflète également dans les budgets biennaux de l'Observatoire qui traitent généralement le renforcement des capacités comme un sujet transversal sans affectation spécifique.

#### **Vision de Kyoto**

La vision adoptée en 2012 souligne l'importance des communautés locales dans la gestion et la conservation du patrimoine mondial et considère leur implication comme essentielle pour le partage équitable des bénéfices et la lutte contre les menaces croissantes. Elle soutient

l'approche centrée sur les personnes comme un élément essentiel du succès et exige l'intégration du développement durable dans la gestion du patrimoine mondial. Le document identifie "les institutions et les responsables politiques du patrimoine, les praticiens, les communautés et les réseaux" comme les principaux groupes cibles de la conservation du patrimoine mondial.

La vision renforce l'approche centrée sur les personnes et la nécessité d'élargir les publics auxquels s'adresse la coopération transfrontalière. Elle considère que le renforcement des capacités n'est pas seulement pertinent pour les processus statutaires, mais aussi pour l'habilitation à exploiter les avantages et pour le développement de solutions locales innovantes.

Bien qu'il ne comporte que des liens indirects avec la WHCBS, il adopte les changements de paradigme qu'il préconise en ciblant des publics plus larges, en exigeant un renforcement des capacités fondé sur des solutions et en mettant l'accent sur le rôle des communautés.

### **Politique d'intégration d'une perspective de développement durable dans les processus de la Convention du patrimoine mondial**

La politique reconnaît l'importance de l'intégration de la perspective du développement durable dans la gestion du patrimoine mondial et souligne les contributions positives du patrimoine mondial au développement durable. Elle considère le patrimoine mondial comme un leader mondial et une référence en matière de bonnes pratiques pour promouvoir des modèles innovants de développement durable. Il reconnaît que les sites du patrimoine mondial sont des systèmes socio-écologiques qui nécessitent de nouveaux modèles de gouvernance et de gestion pour assurer une participation pleine et entière et l'inclusion du développement durable. Il reconnaît également la nécessité de renforcer les capacités des praticiens, des institutions, des communautés et des réseaux, dans un large spectre interdisciplinaire et intersectoriel (point 11). Il souligne la nécessité de normes, d'orientations et de mécanismes opérationnels pour la participation des populations autochtones et des communautés locales aux processus du patrimoine mondial (point 25) et la nécessité d'une sensibilisation correspondante. Le point 27 aborde explicitement la nécessité de développer des

programmes éducatifs et de renforcement des capacités basés sur l'innovation et l'esprit d'entreprise local afin de promouvoir des avantages économiques durables pour les communautés locales. Le document comprend un appel explicite à l'action pour "développer des réponses innovantes afin de partager l'expérience, les bonnes pratiques et les connaissances liées aux communautés pour soutenir le patrimoine mondial et le développement durable, y compris le renforcement des capacités à tous les niveaux".

Reconnaissant l'importance d'intégrer une perspective de développement durable dans la gestion du patrimoine mondial, la référence à de nouveaux modèles de gouvernance et de gestion pour assurer la participation fait indirectement référence à un groupe cible plus large et à la nécessité de se concentrer sur le patrimoine mondial dans des domaines qui ne sont pas directement liés au patrimoine mondial (par exemple, l'entrepreneuriat local), ce qui indique une meilleure compréhension du patrimoine mondial telle qu'elle a été adoptée dans la Convention du patrimoine mondial.

### **3<sup>e</sup> Cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques et Plans d'action**

En 2015, le formulaire de rapport périodique a été révisé et comprend désormais une section complète sur le renforcement des capacités, inspirée par la WHCBS, ce qui a permis d'inclure les aspects liés au renforcement des capacités dans les processus formels de rapport et, par la suite, dans les plans d'action régionaux. Grâce à cette intégration, les stratégies régionales distinctes de renforcement des capacités prévues à l'origine dans la WHCBS pourraient devenir obsolètes et éviter les doubles emplois.

Compte tenu de l'objectif de renforcement du système de renforcement des capacités et de l'inclusion des besoins régionaux en matière de renforcement des capacités, il s'agit d'une réalisation majeure. La section 9 du formulaire de rapport périodique (Q 9.1.-9.4.) inclut désormais le renforcement des capacités en tant qu'élément des processus formels de rapport et de plan d'action. Les sections correspondantes des plans d'action comprennent des actions et des indicateurs (exemple : rapport périodique 3<sup>e</sup> cycle États arabes) (du point de vue du PS).

### Lignes directrices opérationnelles

Les lignes directrices opérationnelles comportent plusieurs liens directs avec la WHCBS et semblent avoir déclenché ou au moins soutenu de multiples modifications intégrant les changements de paradigme et les objectifs de la WHCBS dans plusieurs sections. Une analyse des changements dans les lignes directrices opérationnelles 2008 et 2021 documente l'intégration généralisée des changements de paradigme proposés (pour une analyse détaillée, voir l'annexe 5\_5\_1).

Mots clés	OPG 2021	OPG 2008
Renforcement des capacités	42	6
capacité	49	8
formation	31	49
communauté	17	17
communautés	32	13
sexe	12	0
l'égalité	5	1
indigène	35	0
droits de l'homme	2	0
coopération	28	3
la diversité	41	25
la diversité culturelle	6	2
respect	31	21
commun	14	8
l'implication	11	9
valeurs	49	38
inclusif	10	1
équitable	6	2

Tableau 5: Intégration des changements de paradigme proposés dans les orientations opérationnelles

Source : Orientations 2008 et 2021 ; comptage des mots clés ; analyse détaillée en annexe. 5\_5\_1;

### 2\_6 QE 5 : Qualité de la coordination

Ce QE renvoie à la question de la qualité de la coordination et de l'interaction entre les principales parties prenantes du renforcement des capacités en ce qui concerne la planification et la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités.

#### 2\_6\_1 Gestion stratégique et coordination de l'action au niveau mondial et régional

*M 20 Identification des processus structurés et des documents de planification pour la mise en œuvre de la WHCBS*

*M19 Facteurs de réussite identifiés et parties prenantes s'engageant sur la base d'un accord formel*

La Stratégie de renforcement des capacités spécifie une " **gouvernance claire et partagée de la Stratégie de renforcement des capacités coordonnée par l'ICCROM en partenariat avec l'UICN, l'ICOMOS et le Centre du patrimoine mondial** " comme une attente. En fait, la "structure de gouvernance" va bien au-delà de la coordination puisqu'elle fait également référence à d'autres processus importants, tels que le pilotage, l'élaboration de politiques, la gestion stratégique et opérationnelle. Les outils et processus opérationnels correspondants ont été prévus dans la WHCBS (Action recommandée 10.9., 10.10., 10.11). Cela inclut, sans s'y limiter, les budgets et les plans de travail, la planification des ressources humaines, le plan de suivi, le plan d'engagement des parties prenantes et le plan de communication.

Ces outils et processus opérationnels n'ont pas été développés spécifiquement pour gérer le renforcement des capacités, à l'exception de l'intégration du renforcement des capacités en tant que sections spécifiques dans les Rapports périodiques 3<sup>rd</sup> . Au niveau régional, d'autres processus et outils ont été utilisés pour coordonner les activités de renforcement des capacités.

Les rôles et les responsabilités en matière de pilotage, de coordination et de mise en œuvre ont été mélangés à tous les niveaux. Les interventions de renforcement des capacités liées au patrimoine mondial sont coordonnées et mises en œuvre par le Centre du patrimoine mondial, les bureaux hors siège de l'UNESCO, l'UICN, l'ICCROM ainsi

que divers centres de catégorie 2 et programmes de l'UNESCO, mais aucune institution n'a clairement comme résumé le leadership pour

*En ce qui concerne la coordination avec l'Observatoire :*

*J'ai remarqué qu'il y a beaucoup de chevauchements, une absence de coordination. Nous travaillons avec un PS sur une formation, puis ce même PS demande au Centre ou à l'ICCROM la même formation. J'ai l'impression qu'il y a beaucoup de chevauchements. Nous essayons maintenant d'intégrer, également avec l'ICCROM pour l'EIS, par exemple, s'ils demandent l'EIS, nous nous adressons à l'ICCROM. Si l'ICCROM fait quelque chose dans la région, nous nous coordonnons également pour éviter ce chevauchement. Je pense que tout le monde fait double emploi et que c'est un peu un gaspillage*

établir une « gouvernance claire et partagée ».

L'ICCROM et le Centre du patrimoine mondial ont coordonné la mise en œuvre de la WHCBS aussi bien que possible dans les limites de leurs ressources. L'ICCROM a élaboré à ses propres frais une "Revue interne de la WHCBS" (2021) détaillée qui a fourni des informations précieuses. Mais comme les ressources nécessaires n'ont pas été mises à disposition et en raison de coupes budgétaires générales, le dispositif institutionnel nécessaire pour coordonner efficacement les activités de renforcement des capacités aux niveaux mondial, régional, national et des sites n'a jamais été mis en place (chapitre 2\_2). La mise en œuvre de la WHCBS a été coordonnée principalement en accord avec les processus statutaires existants de la Convention du patrimoine mondial. L'intégration d'aspects clés dans les *Orientations* et les Rapports périodiques sont des réalisations majeures. La coordination a été meilleure dans les domaines de résultats liés aux processus statutaires réguliers (par exemple, liste équilibrée et crédible, propositions d'inscription). Les tâches de mise en œuvre de la WHCBS ont été gérées en tant que parties d'autres postes et fonctions et se sont entremêlées avec eux. Par exemple, la coordination de la WHCBS a été attribuée soit aux chefs d'unités (régionales), soit au directeur du Centre du patrimoine mondial, parallèlement à de nombreuses autres responsabilités.

Il y a un manque apparent de flux de travail bien établis et de responsabilités claires sur qui doit piloter, gérer, exécuter, suivre et mettre en œuvre la WHCBS, respectivement qui doit être responsable,

rendre des comptes, être consulté ou informé. La combinaison d'une stratégie de réseau plutôt ouverte et décentralisée avec un manque de flux de travail de coordination clairs a conduit à un processus largement auto-organisé et fragmenté. Chaque région et chaque acteur impliqué dans le renforcement des capacités liées au patrimoine mondial a adopté une approche légèrement différente. Cela s'est traduit par une variété de formats de planification et de rapports au niveau régional et par des difficultés à les aligner sur les objectifs et les actions de la WHCBS au niveau de la Convention (c.-à-d. WHC, ABs, Comité).

La coordination au niveau régional et entre les régions se fait de différentes manières et en marge de la stratégie. Jusqu'à présent, elle n'a pas été explicitement guidée par le niveau mondial conformément à la stratégie de renforcement des capacités. Il existe cependant des opportunités et des éléments (semi-formels) qui pourraient être renforcés à l'avenir. Par exemple :

- Il existe une étroite collaboration entre les Organisations consultatives, les principaux centres de catégorie 2 et le Centre du patrimoine mondial. Des représentants de ces organismes siègent dans diverses fonctions au conseil d'administration des centres de catégorie 2 et le Centre du patrimoine mondial établit des accords avec les centres de catégorie 2.
- Des réunions annuelles des centres de catégorie 2 sont organisées, même si elles ont été suspendues pendant la conférence COVID-19 et en raison d'un manque de coordination.
- Le programme Leadership du patrimoine mondial a établi plusieurs relations de travail entre les centres de catégorie 2, les points focaux nationaux et les gestionnaires de sites.

***Planification des ressources financières et humaines***

La stratégie a délégué ces tâches aux Organisations consultatives, aux centres de catégorie 2, aux prestataires de services de renforcement des capacités et aux États parties. Les décisions du Comité relatives au point 6 ont souvent appelé à la mobilisation de ressources supplémentaires pour la mise en œuvre de la stratégie.

Au niveau du Centre du patrimoine mondial et des Organisations consultatives, des montants très limités de financement ont été mis à disposition pour la mise en œuvre de la WHCBS. Les principales parties prenantes (Centre du patrimoine mondial, Organisations consultatives, centres de catégorie 2) ont obtenu des fonds de diverses sources et ont intégré les interventions de renforcement des capacités dans d'autres lignes budgétaires, ce qui a empêché un suivi clair des progrès ou du financement.

La WHCBS ne contenait pas encore de concept ni de théorie du changement pour orienter les parties prenantes sur la manière de mettre en œuvre et de relier les trois types de renforcement des capacités. Il n'y a pas eu de processus de planification et d'évaluation des coûts pour spécifier les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités. Par conséquent, le déficit de financement et le déficit en ressources humaines sont restés inconnus et n'ont donc pas pu être traités.

Cela constitue un obstacle majeur à la collecte de fonds et à l'affectation efficace des ressources, ce qui empêche la mise en place de processus clés essentiels. Ces processus concernent, mais ne sont pas limités à Une gouvernance claire et partagée de la WHCBS, une traduction et une diffusion à grande échelle des documents clés, une gestion de l'information efficace et dotée de ressources adéquates, une communication efficace et l'engagement des parties prenantes, pour gérer la dynamique institutionnelle du renforcement des capacités, la mise en œuvre ciblée des initiatives et l'extension des approches testées avec succès, ainsi que pour garantir des systèmes de soutien adéquats pour la budgétisation, la gestion financière et le suivi.

### ***Planification de la mise en œuvre de la WHCBS***

La WHCBS définit les attentes concernant les objectifs et les résultats à long et moyen terme, formulés comme des lignes directrices politiques. Le processus de planification stratégique visant à transformer ces orientations politiques en objectifs traçables a été délégué aux régions et aux États parties en stipulant que des plans d'action régionaux et nationaux doivent être élaborés (Action recommandée 10.7). Cependant, aucune responsabilité claire n'a été définie pour guider ce processus stratégique et aucun concept clair ou théorie du changement

n'était disponible pour orienter les parties prenantes sur la manière de mettre en œuvre la WHCBS. Il faut également préciser que le renforcement des capacités est un objectif à long terme qui prend des années à s'enraciner (par exemple, avant que le PLPM ne prenne de l'ampleur) et avant d'obtenir des impacts sur le terrain. Cela souligne l'importance d'une stratégie claire à long terme et d'une coordination durable.

Le renforcement des capacités en tant que tel est une activité transversale de toutes les parties prenantes impliquées, de la plupart des projets et programmes dans le domaine du patrimoine mondial et également un élément clé des processus statutaires réguliers. En raison de l'absence de processus stratégique, les interventions liées au renforcement des capacités en vue d'atteindre les objectifs de la WHCBS sont difficiles à appréhender.

Ainsi, des processus de planification pour le renforcement des capacités ont été observés à tous les niveaux, souvent intégrés dans les processus de planification réguliers des institutions, incluant plutôt implicitement des actions liées à la WHCBS plutôt que de les aborder délibérément (à l'exception du programme Leadership du patrimoine mondial).

Le manque de planification stratégique et de financement a été partiellement compensé par l'intégration de la mise en œuvre de la stratégie dans les flux de travail statutaires (par exemple, le renforcement des capacités en tant qu'élément du troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques et de la planification des actions), par l'engagement individuel des AB, des C2C et d'autres parties prenantes et surtout par la mise en œuvre du programme du PLPM. Toutes les parties prenantes ont réussi à mettre en œuvre des interventions de renforcement des capacités et ont eu des échanges, mais ont également eu un impact négatif sur la qualité de la coordination, la cohérence stratégique et l'alignement, en particulier pour les processus de changement (par exemple, l'introduction de nouvelles approches, de nouveaux thèmes, etc.

### ***2.6.2 Gestion opérationnelle pour le renforcement des capacités***

Selon nous, de nombreuses interventions liées aux capacités sont en cours, mais elles sont dissociées de la stratégie de renforcement des capacités et il est impossible de déterminer leur contribution

intentionnelle ou non à cette stratégie. Il semble aux évaluateurs qu'en raison du manque de coordination, des thèmes similaires ont souvent été proposés simultanément par plusieurs parties prenantes (entretiens I-12, I-20).

Au niveau mondial, l'initiative la plus importante est le programme Leadership du patrimoine mondial Phase 1 (2016-2022) avec un budget total d'environ 2,5 millions USD contribuant à la mise en œuvre d'activités systématiques de renforcement des capacités et à la coordination des principales parties prenantes du renforcement des capacités, également dans une perspective à long (er) terme avec une Phase II approuvée. Un succès majeur a été la collaboration avec le Centre du patrimoine mondial pour la publication de lignes directrices testées sur les aspects clés de la gestion du patrimoine mondial sur le site web de la Convention du patrimoine mondial, la coopération accrue avec les C2C en tant que fournisseur régional de renforcement des capacités et l'adressage réussi des gestionnaires de sites (voir le chapitre 2\_2\_3 ). Le PLPM a été essentiel pour gérer les processus de changement clés nécessaires aux résultats attendus de la WHCBS et pour favoriser la coordination mondiale, régionale et nationale sur des thèmes pertinents pour la gestion du patrimoine mondial.

D'autres programmes ont également inclus d'importantes composantes de renforcement des capacités (voir chapitre 2\_2\_4). Nous n'avons pas pu retracer de flux de travail ou de processus de gestion permettant d'établir un lien entre ces programmes et la stratégie de renforcement des capacités. Cependant, les entretiens ont indiqué que la WHCBS a catalysé l'émergence de concepts et d'interventions (entretiens I-2, I-5, I-6, I-7, I-21).

#### Mise en œuvre au niveau régional

Toutes les régions de l'UNESCO ont élaboré des stratégies (sous-)régionales de renforcement des capacités, soit en tant que stratégies autonomes (par exemple, la Stratégie de renforcement des capacités et les programmes associés pour l'Asie et le Pacifique 2014), soit en tant qu'éléments des plans d'action régionaux (à la suite de l'établissement de Rapports périodiques). Des réseaux régionaux ont commencé à émerger pour des échanges à un niveau plus informel (par exemple, le réseau HERITAP en Asie, le réseau des gestionnaires de sites africains).

Les centres de catégorie 2, en particulier ceux qui jouent un rôle de premier plan dans leur région, sont devenus des nœuds importants pour les réseaux aux niveaux régional et national et des fournisseurs d'activités de renforcement des capacités. Ils disposent pour la plupart de plans de travail annuels bien définis, issus de Rapports périodiques, avec des objectifs annuels précis. Ces objectifs ont été notés en fonction de leur cohérence avec les objectifs de la WHCBS. Toutes les C2C de premier plan, placées sous l'égide de l'UNESCO, sont fondamentalement libres de se développer et ont des obligations limitées en matière de rapports (au-delà de celles définies dans les accords). Bien que les C2C jouent un rôle central dans la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial, leurs accords formels n'y font pas référence.

#### Mise en œuvre au niveau national

Les évaluateurs ne savent toujours pas comment les États parties planifient le renforcement des capacités en matière de gestion du patrimoine. D'après l'évaluation des documents (c'est-à-dire les Rapports périodiques), environ 50% des États parties participants ont déclaré avoir des plans nationaux de renforcement des capacités pour les sites du patrimoine mondial. Cependant, lors des entretiens, nous n'avons pas pu identifier de modèles démontrant un lien entre les stratégies nationales et les interventions. Au contraire, les entretiens ont montré que les principaux groupes cibles au niveau national pour les interventions de renforcement des capacités étaient les points focaux et les gestionnaires de sites. Les organisations concernées ont rarement été ciblées pour les interventions de renforcement des capacités. En outre, les points focaux interrogés ont décrit un grave manque de ressources pour la gestion des sites protégés (nature et culture) en général, mais ont également révélé une multitude d'activités de renforcement des capacités conformes aux objectifs de la WHCBS. Cependant, ces activités ne sont généralement pas signalées et ne sont pas visibles au-delà du niveau local ou national. Il existe des preuves anecdotiques de l'émergence de réseaux informels au niveau national (par exemple, en Chine ou au Chili).

Les points focaux nationaux sont apparus comme des relais (potentiels) importants pour la Convention et donc pour le renforcement des capacités. Les points focaux représentent le lien entre le niveau mondial,

le niveau de la politique nationale et le niveau du site local. Ils ont une compréhension pratique de l'impact de la politique, du cadre juridique et de la gestion sur la gestion des sites du patrimoine et de ce qu'il faut changer pour améliorer les conditions favorables au patrimoine mondial. Ils ont le potentiel d'établir des réseaux, des plateformes et d'identifier des agents de changement dans tous les secteurs pertinents pour la conservation des sites, mais jusqu'à présent, les responsabilités des points focaux sont principalement liées au processus de rapport périodique (conformément aux *Orientations*) et aux processus de proposition d'inscription.

Malgré les limites et les lacunes observées, l'évaluation a également mis en évidence l'existence d'importantes poches d'initiatives de renforcement des capacités bien coordonnées qui ont émergé aux niveaux régional et national. Elles représentent un potentiel énorme pour une mise en œuvre efficace du renforcement des capacités au cours du prochain WHCBS, si elles sont stratégiquement reliées entre elles.

### **2.6.3 Suivi, rapports et communication**

En partie à cause des conditions-cadres susmentionnées, il n'existe pas de rapport cohérent permettant de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de la stratégie de renforcement des capacités, d'identifier les priorités futures et de justifier les ressources financières et humaines nécessaires.

Le principal instrument pour rendre compte de l'avancement est le rapport sur le point 6 " *Suivi de la stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial et rapport d'avancement sur les centres de catégorie 2 liés au patrimoine mondial* ". Ce rapport annuel est préparé par l'ICCROM et le Secrétariat du patrimoine mondial de la meilleure façon possible. La cohérence stratégique des interventions ayant fait défaut, il n'a pas été possible d'établir un rapport stratégiquement cohérent. Pour l'essentiel, des interventions sélectionnées dans les rapports 5A et 3B et les rapports de C2C sont résumées au point 6. En tant que valeurs de référence ou valeurs cibles, aucun indicateur clair ou résultat escompté n'a été défini, l'identification systématique des activités pertinentes en tant qu'indicateur de suivi et de compte rendu des progrès de la mise en œuvre n'a pas été possible (voir également le rapport d'examen interne 2021 de l'ICCROM). En

outre, le processus auto-organisé de mise en œuvre du renforcement des capacités, le grand nombre de sources de financement différentes et la nature du renforcement des capacités en tant qu'élément transversal de presque tous les projets, initiatives ou programmes ont empêché l'ICCROM et le CPM d'obtenir une vue d'ensemble complète.

Cela pose un énorme défi à l'ICCROM et au CPM pour rendre compte des progrès accomplis, ce qui se traduit par des rapports d'avancement incohérents basés sur une sélection subjective des activités de développement des capacités, principalement dérivée des rapports sur les points 5A et 5B. Certaines parties prenantes ont indiqué que cette sélection et ce filtrage des informations n'étaient pas transparents (Interview I-13, I-15) et ne reflétaient pas entièrement la portée des activités. Cela souligne également les limites des rapports basés sur les activités en raison de l'absence d'indicateurs de progrès concrets et d'un processus de coordination et de suivi limité.

Toutefois, des progrès ont été réalisés dans la gouvernance de la stratégie de renforcement des capacités et devraient être utilisés à l'avenir comme un tremplin pour améliorer la coordination, la mise en œuvre de la stratégie et la gestion des interventions :

- L'établissement d'un lien entre les rapports d'activité des centres de catégorie 2 et les objectifs et actions de la WHCBS a constitué une première étape prometteuse. Les réunions annuelles de coordination des C2C (organisées jusqu'en 2019) représentent déjà un format qui pourrait être utilisé pour renforcer la coordination. Cependant, les programmes de travail des centres de catégorie 2 se réfèrent principalement aux plans d'action issus des Rapports périodiques et non à une planification de la stratégie de renforcement des capacités.
- Par conséquent, l'intégration de l'évaluation des besoins en matière de renforcement des capacités dans les régions dans le questionnaire pour le cycle de Rapports périodiques 3<sup>rd</sup> a été une très bonne initiative. Comme les rapports émanent directement des États parties et des gestionnaires de sites, les besoins identifiés ont une légitimité réelle et forte.
- Le programme de leadership du patrimoine mondial est présenté sur le site web du Centre du patrimoine mondial.

- Les lignes directrices et les produits de connaissance approuvés sont accessibles sur le site web du Centre du patrimoine mondial dans différentes langues.

### **2\_7 QE 6 : Respect de la déclaration de mission**

La mission de la WHCBS est la suivante : *Fournir un cadre qui favorise le développement d'actions et de programmes efficaces pour renforcer ou développer les capacités des praticiens, des institutions, des communautés et des réseaux pour la conservation et la gestion du patrimoine mondial :*

- Informer les politiques et les décisions du Comité du patrimoine mondial dans le domaine du renforcement des capacités,
- orienter les États parties et les autres acteurs du système du patrimoine mondial dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des programmes de renforcement des capacités, et
- constituer une référence pour la coopération élargie visant à soutenir les activités de renforcement des capacités pour la conservation du patrimoine en général.

#### ***Informar les politiques et les décisions du Comité du patrimoine mondial en matière de renforcement des capacités***

***M 14 Nombre de recommandations / résolutions relatives à la capacité adoptées après 2011***

L'intégration du renforcement des capacités dans les documents statutaires de la Convention est une réalisation majeure avec un potentiel d'impact énorme pour renforcer le renforcement des capacités au niveau national et au niveau des sites.

Le changement de paradigme et les principes de la Stratégie de

renforcement des capacités ont été systématiquement intégrés dans les *Orientations* depuis 2008, ce qui, à notre avis, représente un impact majeur au niveau de la Convention. Des changements ont été particulièrement apportés pour intégrer les communautés dans les processus de nomination et la gestion des sites du patrimoine, pour intégrer les sites du patrimoine dans leurs paysages environnants et leur développement durable, ainsi que pour demander aux États parties d'accroître leurs efforts de renforcement des capacités et d'utiliser des outils pour le changement climatique et la gestion des risques (voir les détails au chapitre 2\_5 sur les orientations opérationnelles)

Les troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques traitent du renforcement des capacités dans une section distincte. Comme le montre le rapport du cycle 3<sup>rd</sup> pour les États arabes et l'Afrique, les questions incluses sont utiles pour orienter les États parties car elles comparent clairement les progrès réalisés entre le dernier et le présent cycle de rapport en matière de renforcement des capacités. Cela aidera les États parties à orienter les ressources pour le renforcement des capacités vers des domaines thématiques prioritaires axés sur les besoins.

La WHCBS a eu un impact évident sur la fréquence des décisions liées au renforcement des capacités ainsi que sur les thèmes traitant des changements de paradigme et des défis liés à la gestion des sites du patrimoine mondial au niveau du Comité.<sup>13</sup> (voir Figure 11). L'impact le plus fort peut être observé dans le domaine thématique de la gestion du changement climatique, de l'impact environnemental, des développements d'infrastructures et des risques pour les sites du patrimoine mondial.

Toutefois, l'efficacité des décisions du comité est entravée par le fait que les décisions relatives à l'approbation et au financement d'actions de renforcement des capacités ont apparemment diminué en fréquence. Cela peut être lié au manque de fonds pour de telles interventions, ou à l'utilisation inefficace des maigres ressources existantes.

<sup>13</sup> *Fonction de recherche 'Renforcement des capacités' par année (Décisions et résolutions du Comité du patrimoine mondial de l'UNESCO)*

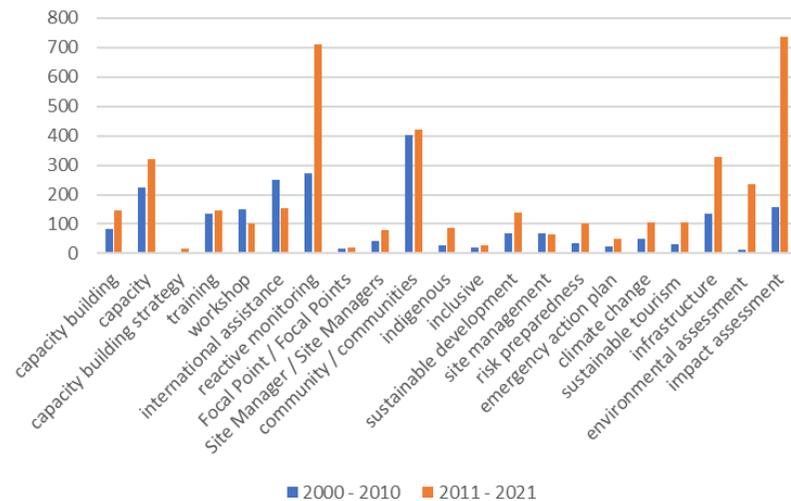


Figure 11: Évolution de la fréquence d'apparition des termes dans les décisions des comités : Période 2000-2010 comparée à 2011-2021

### Orienter les États parties et les autres acteurs

Le programme Leadership du patrimoine mondial a été le principal catalyseur de l'alignement et de l'orientation des États parties et d'autres acteurs autour d'objectifs et de thèmes politiques pertinents pour les gestionnaires de sites et les États parties. Une réalisation majeure à cet égard a été l'élaboration et la traduction d'une série de lignes directrices pour les praticiens et la mise en œuvre des cours correspondants.<sup>14</sup> Le "Guide et boîte à outils pour les évaluations d'impact (2022)" et les initiatives de renforcement des capacités correspondantes ont été fréquemment mentionnés lors de nos entretiens comme étant remarquables. Des activités connexes de renforcement des capacités ont déjà été mises en œuvre pendant plusieurs années pour

accompagner la compilation finale du guide et sont très demandées par un large éventail de parties prenantes (Huber et al. 2020<sup>15</sup>). Nous considérons qu'il s'agit là de la principale bonne pratique phare de la stratégie de renforcement des capacités.

Un autre impact, selon nous, est l'augmentation du nombre de propositions d'inscription de sites et d'États parties qui étaient jusqu'à présent sous-représentés. L'École du Patrimoine Africain a mis en place une approche structurée pour informer les États parties africains sur les processus et procédures de proposition d'inscription, former et accompagner le processus de proposition d'inscription. Ainsi, sept propositions d'inscription ont pu être placées avec succès au cours de la dernière décennie.

En dépit de ces exemples positifs et de référence, nous devons souligner qu'il n'y a pas encore de signes d'impact sur le terrain, c'est-à-dire au niveau des États parties (politiques, stratégies, budget) et des sites (gestion réussie). Il existe peut-être des exemples anecdotiques, qui n'ont pas pu être identifiés au cours des entretiens. Cependant, les statistiques de la Convention montrent clairement que l'état de

#### Changer les pratiques en reliant les nouvelles politiques et le CB

En ce qui concerne les documents politiques, un changement de pratique semble s'être opéré, associant systématiquement les politiques du Comité et de l'AG à des demandes adressées au Centre pour qu'il fournisse des documents d'orientation connexes et des activités de suivi du renforcement des capacités pour soutenir la mise en œuvre (par exemple, la politique sur le développement durable et la politique sur le changement climatique). Ce processus

de conservation des biens se détériore, que la liste est toujours déséquilibrée (et le restera peut-être toujours) et que le montant du financement semble avoir tendance à diminuer (ce qui peut être considéré comme un signe d'alerte pour l'érosion de la crédibilité de la

<sup>14</sup> <https://whc.unesco.org/en/resourcemanuals/>

<sup>15</sup> Huber, M., Zollner, D., Pecher, S., Wolf, L. (2020) : Évaluation du programme à mi-parcours : World Heritage Leadership. Rapport d'évaluation final.

liste) (Chapitres 2\_2 et 2\_4). Dans ce contexte, nous voyons un potentiel évident d'amélioration de l'orientation et de la coordination (chapitre 2\_6).

### **Catalyseur pour le développement d'une coopération plus large**

Il existe un large engagement aux niveaux mondial et régional ainsi que de la part des institutions nationales pour le renforcement des capacités liées au patrimoine mondial (voir chapitre 2\_2 et la Figure 7). Cependant, une grande partie de cet engagement est directement initié par les processus de planification de l'action régionale suivant le cycle des Rapports périodiques. Un autre flux d'activités est initié par les décisions du Comité et mis en œuvre et rapporté par le Centre du patrimoine mondial et les Organisations consultatives. D'une manière générale, nous constatons que le potentiel catalyseur de la stratégie de renforcement des capacités n'a pas pu se déployer pleinement en raison d'un manque de coordination et d'orientation politique sur les priorités (voir chapitre 2\_6).

Néanmoins, nous avons identifié des exemples phares encourageants qui démontrent le pouvoir des approches coordonnées et des partenariats autour de thèmes ciblés et de sites d'intervention géographiques spécifiques. S'ils font l'objet d'un suivi cohérent, d'un rapport et d'une utilisation comme cas d'école pour la sensibilisation et le développement d'approches de gestion, ces exemples peuvent inspirer des agents de changement aux niveaux mondial, régional, national et local. Ils fournissent également des réseaux et des mécanismes de coopération permettant aux individus d'identifier des ressources et des alliés dans le cadre du changement institutionnel.

Par exemple, au cours de la dernière décennie, le partenariat entre le Fonds africain du patrimoine mondial et le Centre du patrimoine mondial s'est transformé en divers programmes financés par une série de partenaires de développement (Figure 12). Les interventions se concentrent sur les besoins pertinents identifiés par les parties prenantes de la région. Il s'agit notamment du renforcement des capacités pour les propositions d'inscription, de la mise en œuvre de la feuille de route de la stratégie de développement de l'état de conservation souhaité pour le retrait d'un bien de la liste en péril dans la région Afrique (2021-2025) et de l'Initiative forestière pour le patrimoine mondial en Afrique.

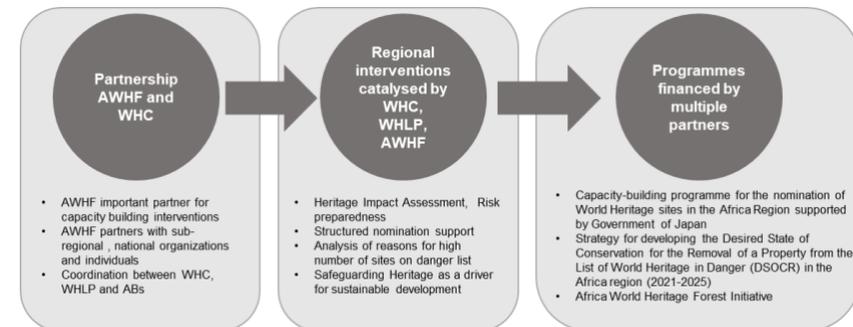


Figure 12: Exemple d'approche coordonnée : AWHF et WHC  
Projet d'auteur

Un autre exemple est le Programme marin du patrimoine mondial qui maintient un réseau fonctionnel de 49 gestionnaires dans 37 pays (figure 13). Les initiatives de renforcement des capacités se concentrent sur des thèmes et des approches de gestion axés sur les besoins (par exemple, le changement climatique, le renforcement de la résilience et l'amélioration de la protection juridique). La recherche, les preuves scientifiques et la mise en œuvre d'interventions sur des sites pilotes sont continuellement évaluées conjointement, adaptées et répétées sur d'autres sites. Récemment, un consortium public-privé de 9 millions de dollars a été lancé pour élaborer et intégrer des stratégies de résilience globales dans la gestion de cinq sites pilotes du patrimoine mondial.

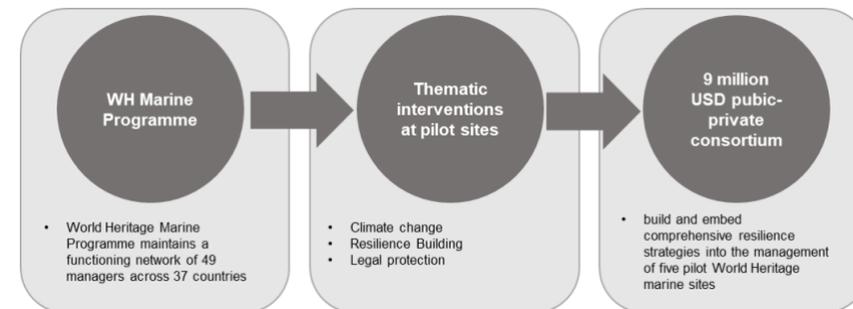


Figure 13: Exemple d'approche coordonnée : Programme marin du patrimoine mondial  
Projet d'auteur



### 3 PRINCIPALES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

Vous trouverez ci-dessous les principales constatations faites au cours de l'évaluation. Les conclusions et les recommandations reflètent l'avis externe des évaluateurs.

#### **QE 1 : Réalisation des objectifs**

Les objectifs fixés dans la WHCBS échappaient au contrôle des entités chargées de la mise en œuvre et n'étaient pas réalisables par le biais des actions décrites dans la Stratégie. Les objectifs de la WHCBS ont été fusionnés avec les objectifs de la Convention, c'est-à-dire les 5 Cs. Ces objectifs sont des visions à long terme auxquelles plusieurs politiques et stratégies de la Convention du patrimoine mondial doivent contribuer. La stratégie ne précise pas comment le renforcement des capacités contribuera à la réalisation des objectifs et quelles autres conditions doivent être mises en place pour permettre cette réalisation (c'est-à-dire la théorie du changement avec des conditions favorables).

#### **QE 2 : Conformité des activités poursuivies et du champ d'application défini**

Le renforcement des capacités en tant que concept a été intégré dans les processus et documents statutaires. L'alignement entre les priorités politiques et les besoins en termes de capacités pour la gestion du patrimoine mondial faisait défaut.

La WHCBS contient une liste d'activités clés recommandées, qui orientent la compréhension du renforcement des capacités. La WHCBS a incité une grande variété d'acteurs à s'engager dans le renforcement des capacités liées au patrimoine mondial. Il a créé un grand nombre de réseaux et d'organisations engagés à poursuivre le renforcement des capacités pour la mise en valeur du patrimoine mondial.

Toutefois, en raison de l'absence d'une théorie du changement, il est difficile de communiquer et de sensibiliser à l'importance de ces activités et de ces réseaux. En outre, les fonds destinés au renforcement des capacités ont été collectés auprès d'une multitude de sources, souvent

au gré des opportunités. Cela a donné lieu à une multitude d'activités, mais en raison de l'absence d'un cadre de planification global, de nombreuses interventions de renforcement des capacités n'ont pas pu être cartographiées conformément à la WHCBS.

#### **QE 3 : Pertinence de la contribution de la WHCBS aux Objectifs stratégiques**

On peut supposer que l'action de capacité mise en œuvre était pertinente pour les 5 Cs de la Convention du patrimoine mondial. Le patrimoine joue un rôle stratégique dans les Objectifs stratégiques de l'UNESCO (Stratégie à moyen terme 2014-2021). Au niveau de la Convention du patrimoine mondial, le nombre de résolutions relatives aux capacités a clairement augmenté depuis 2011. Les objectifs de la WHCBS correspondent aux 5 Cs de la Convention du patrimoine mondial. Le plan d'action stratégique pour la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial 2012-2022 contient un résultat lié aux capacités. Le troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques comporte une section consacrée au renforcement des capacités. Les centres de catégorie 2 ont lié leur plan d'action aux domaines cibles de la WHCBS.

À l'exception des exemples de bonnes pratiques, seules des preuves limitées de ces contributions ont pu être établies. Cela est dû à l'absence de gestion et de coordination spécifiques, de planification et de suivi de la WHCBS.

#### **QE 4 : Pertinence de la contribution de la WHCBS aux cadres stratégiques**

Des contributions pertinentes ont été apportées aux *Orientations* et aux Rapports périodiques. Les *Orientations* intègrent et développent le renforcement des capacités en tant qu'élément essentiel de la gestion du patrimoine mondial. Les Rapports périodiques comportent une section consacrée au renforcement des capacités. Ces deux documents offrent un énorme potentiel pour renforcer le renforcement des capacités dans les processus statutaires de la Convention.

La pertinence des interventions de renforcement des capacités au

niveau des organisations, des États parties et des sites peut être démontrée pour les projets phares qui ont été identifiés dans le cadre de cette évaluation. Le Centre du patrimoine mondial, les Organisations consultatives, les centres de catégorie 2, les bureaux régionaux, les programmes et projets thématiques ainsi que les institutions nationales mettent en œuvre le renforcement des capacités avec des ressources provenant de leurs propres initiatives. Nombre de ces initiatives permettent d'acquérir une expérience précieuse. Faire émerger cette expérience et l'intégrer dans du matériel pédagogique, des lignes directrices et des normes est un défi en raison de l'absence de processus structurés.

#### **QE 5 : Qualité de la coordination**

Les rôles et responsabilités du WHC, de l'ICCROM et des Organisations consultatives ainsi que des centres de catégorie 2 dans la mise en œuvre de la WHCBS n'ont pas été suffisamment précisés. Un plan fonctionnel pour la mise en œuvre de la stratégie au niveau mondial faisait défaut. Le Centre du patrimoine mondial ne disposait pas de ressources dédiées (humaines, financières, matérielles) pour gérer la mise en œuvre de la WHCBS. Les obstacles à cette situation étaient notamment l'absence de théorie du changement et de résultats escomptés démontrant l'importance de la WHCBS, ainsi qu'un manque de planification et de budgétisation démontrant les besoins en ressources financières et humaines.

Les tâches correspondantes ont été intégrées à d'autres fonctions et mises en œuvre par du personnel assumant déjà d'autres responsabilités. Le programme Leadership du patrimoine mondial a partiellement comblé ces lacunes, mais il n'a pas été intégré dans les processus de gestion et de coordination du CPM. La coordination a donc été perturbée. Elle n'a pas fourni d'orientations suffisantes pour aligner efficacement les nombreuses parties prenantes engagées dans le renforcement des capacités.

#### **QE 6 : Degré d'accomplissement de la mission**

La mission de l'ancienne WHCBS était la suivante : informer les politiques et les décisions du Comité du patrimoine mondial concernant le renforcement des capacités ; orienter les États parties et les autres

acteurs ; constituer une référence pour une communauté de conservation plus large.

La Stratégie de renforcement des capacités a eu un impact évident sur la fréquence des décisions liées au renforcement des capacités ainsi que sur les thèmes traitant des changements de paradigme et des défis liés à la gestion des sites du patrimoine mondial (chapitre 2\_7). L'impact politique le plus fort peut être observé dans le domaine thématique de la gestion du changement climatique, de l'impact environnemental et des développements d'infrastructures ainsi que des risques pour les sites du patrimoine mondial.

D'autre part, les interventions de renforcement des capacités menées dans le cadre de l'ancienne WHCBS ont principalement porté sur les connaissances et les compétences individuelles en matière de compréhension et de mise en œuvre de la convention. Le potentiel de changement organisationnel et systémique créé par l'intégration du renforcement des capacités dans les politiques et les lignes directrices n'a donc pas encore été exploité.

Le programme Leadership du patrimoine mondial a été un exemple catalyseur pour orienter les acteurs de manière cohérente autour de thèmes pertinents. Nous considérons qu'il s'agit là de la principale bonne pratique phare de la Stratégie de renforcement des capacités.

#### **Conclusions**

Une stratégie réalisable doit contenir une théorie du changement avec des résultats réalisables qui sont sous le contrôle des entités chargées de la mise en œuvre.

La Convention et ses organes (c'est-à-dire le Centre du patrimoine mondial, les États parties, les Organisations consultatives) représentent un énorme réseau de parties prenantes ayant le potentiel de créer des actions de plaidoyer et de transmettre des messages stratégiques aux décideurs. Ce potentiel devrait être lié à la gestion des sites du patrimoine mondial par le biais d'un processus stratégique et cohérent. Ainsi, les preuves fournies par les praticiens pourraient être utilisées pour informer les décideurs.

Une stratégie doit disposer d'un budget spécifique indiquant les coûts et le déficit de financement pour sa mise en œuvre. Ainsi, les attentes

concernant les réalisations possibles deviennent gérables et la planification peut être adaptée au financement disponible.

Des fonctions et des structures de coordination permettant de gérer la dynamique institutionnelle du renforcement des capacités et d'assurer un lien cohérent avec les thèmes prioritaires sont des conditions préalables à la mise en œuvre de la Stratégie.

Une compréhension commune des types de capacités, du public ciblé, des outils appliqués et du calendrier est nécessaire pour garantir une bonne adéquation entre les priorités thématiques, les besoins et la mise en œuvre des interventions de renforcement des capacités.

Simultanément, il y a un manque de connectivité entre le patrimoine mondial et la contribution aux ODD au niveau national et au niveau des sites. En outre, des concepts pour faire face aux défis induits par le changement climatique, les conflits, le développement communautaire et les infrastructures sont nécessaires.

## 4 RECOMMANDATIONS

Les recommandations ont été formulées sur la base des principaux résultats et conclusions. Elles reflètent le point de vue externe des évaluateurs. Les recommandations sont rédigées dans l'intention de transmettre une idée générale au lecteur et de guider les résolutions et travaux à venir pour le développement de la nouvelle stratégie de renforcement des capacités. Les recommandations ne sont pas destinées à constituer un projet (en partie ou en totalité) de la nouvelle Stratégie de renforcement des capacités, ni un projet de résolution ou de décision. Ces dernières devront être élaborées par les parties prenantes concernées sur la base des conclusions et des recommandations présentées dans ce rapport.

### 4.1 Processus de développement de la nouvelle WHCBS

***Il est recommandé de créer un groupe de travail mondial dirigé par le Centre du patrimoine mondial avec l'ICCROM comme conseiller principal et de créer des groupes de travail régionaux dirigés par les unités régionales du Centre du patrimoine mondial afin d'identifier les thèmes et les besoins prioritaires basés sur le troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques ainsi que sur la validation des parties prenantes régionales.***

Le groupe de travail mondial élaborera les grandes lignes de la WHCBS, y compris le contexte, la théorie du changement, la vision, la mission et objectifs, les résultats escomptés, la mise en œuvre organisationnelle, les coûts et le financement ainsi que le suivi. L'équipe spéciale mondiale comprendra au moins l'ICCROM, l'ICOMOS, l'UICN, des représentants des programmes officiels du Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO (par exemple, le programme marin, le programme de tourisme durable), un représentant par unité régionale de l'UNESCO en charge du renforcement des capacités ou ayant de l'expérience dans ce domaine et au moins un agent de changement clé par région de l'UNESCO (par exemple, C2C, les bureaux régionaux de l'UNESCO, les représentants des programmes et des projets).

Les priorités régionales, les principaux objectifs et actions, ainsi que les

principaux publics cibles, découlent d'une discussion détaillée des résultats du troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques et des Plans d'action associés. En général, chaque groupe de travail doit :

- Définir une situation de référence et un état souhaité dans 5 à 10 ans (ce qui doit être réalisé), et
- Dédire les principales priorités et activités de le développement des capacités, les groupes d'acteurs clés concernés et les outils existants ou manquants en rapport avec les thèmes directeurs de la Stratégie.

À cette fin, cinq groupes de travail régionaux, dirigés par un représentant de l'unité régionale de l'UNESCO, sont mis en place. Les groupes de travail régionaux comprennent également une diversité de représentants des domaines thématiques et des groupes de parties prenantes concernés, ainsi que des représentants des principaux centres de catégorie 2 et des chaires UNESCO et/ou universités concernées.

Il est recommandé d'organiser au moins trois réunions du groupe de travail mondial (Réunion 1 : Cadre général et cahier des charges ; Réunion 2 : Objectifs et activités pertinents au niveau mondial ; Réunion 3 : Indicateurs, suivi, rapports et ressources sur la base des résultats de la deuxième réunion et des réunions régionales). Les groupes de travail régionaux devraient se réunir au moins deux fois : 1) pour déterminer les principales priorités et activités sur la base du cadrage général du groupe de travail mondial et des résultats des Rapports périodiques, et 2) pour examiner le projet de stratégie final et discuter des résultats quantifiables, travailler sur les activités « engageables » et discuter des voies de mise en œuvre.

Les résultats des groupes de travail permettront à l'ICCROM et au Centre du patrimoine mondial de déduire les domaines prioritaires reflétant les besoins mondiaux et régionaux et de définir les résultats quantifiables et les réalisations attendues de la WHCBS (pour plus de détails, voir les sections suivantes).

Le projet de WHCBS doit être diffusé et validé par un large processus d'engagement des parties prenantes, être approuvé par le Comité et adopté par une résolution de l'Assemblée générale. La WHCBS devra être traduite le plus rapidement possible dans les langues clés de

l'UNESCO et activement diffusée conformément à un plan d'engagement et de communication des parties prenantes.

### **Justification**

La nouvelle stratégie devrait exploiter les potentiels clés suivants, obtenus grâce à l'ancienne WHCBS : des réseaux de parties prenantes engagés, des résultats liés aux capacités du cycle de Rapports périodiques 3<sup>rd</sup> et un programme thématique doté d'un financement spécifique pour le renforcement des capacités (c'est-à-dire le PLPM). La réunion de ces trois éléments (réseaux établis, financement disponible et informations collectées par un processus ascendant) permettra une identification relativement rapide des priorités et des besoins sans chevauchement ni redondance des processus.

## **4.2 Une bonne compréhension du renforcement des capacités**

***Il est recommandé de définir le renforcement des capacités comme l'aptitude à gérer et à coordonner un « cycle politique fondé sur des données probantes ». Les parties prenantes s'engagent dans un processus fondé sur des données probantes afin d'identifier des solutions à des défis perçus conjointement, tester ces solutions et les transférer dans des politiques, des normes et des standards partagés.***

Dans un cycle d'élaboration des politiques fondé sur des données probantes, les parties prenantes à tous les niveaux sont en mesure de : s'engager dans une compréhension commune des défis et des priorités

politiques, des normes et des standards ; identifier des concepts et des approches sur la façon dont ces politiques pourraient être mises en pratique ; tester les bonnes pratiques et échanger sur les expériences faites ; utiliser ces informations pour informer le développement de produits de connaissance sur la mise en œuvre des politiques et des standards (par exemple des lignes directrices, des manuels). En particulier dans les environnements à risque, applicables à un nombre croissant de sites du patrimoine mondial, le renforcement des capacités est une condition préalable au développement de la résilience.<sup>16</sup> Une large adhésion des parties prenantes est nécessaire pour parvenir à une intégration entre la politique et la pratique et donc à une transformation de l'ensemble du système. Il est nécessaire d'identifier les approches réussies existantes, de tester ces approches dans différents contextes et d'échanger sur l'expérience des tests. Ces expériences pourraient être utilisées à des fins de sensibilisation et transformées en matériel d'apprentissage et en lignes directrices par le biais du Centre du patrimoine mondial et des ABs. Elles pourraient être utilisées pour plaider en faveur des changements politiques nécessaires auprès des décideurs concernés. Ainsi, les conditions favorables à une meilleure contribution du patrimoine mondial à la réalisation des ODD et à la résolution des problèmes mondiaux pourraient être améliorées, et la résilience de la conservation du patrimoine mondial pourrait être renforcée.

<sup>16</sup> *définie comme l'aptitude (c'est-à-dire la capacité d'emploi) des individus, des ménages, des communautés, des villes, des institutions, des systèmes et des sociétés à prévenir, résister, absorber, s'adapter, réagir et se rétablir de manière positive, efficiente et efficace face à un large éventail de risques, tout en maintenant un niveau de fonctionnement acceptable, et comme base pour accroître les perspectives à long terme de développement durable, de paix et de sécurité, de droits de l'homme et de bien-être pour tous.*

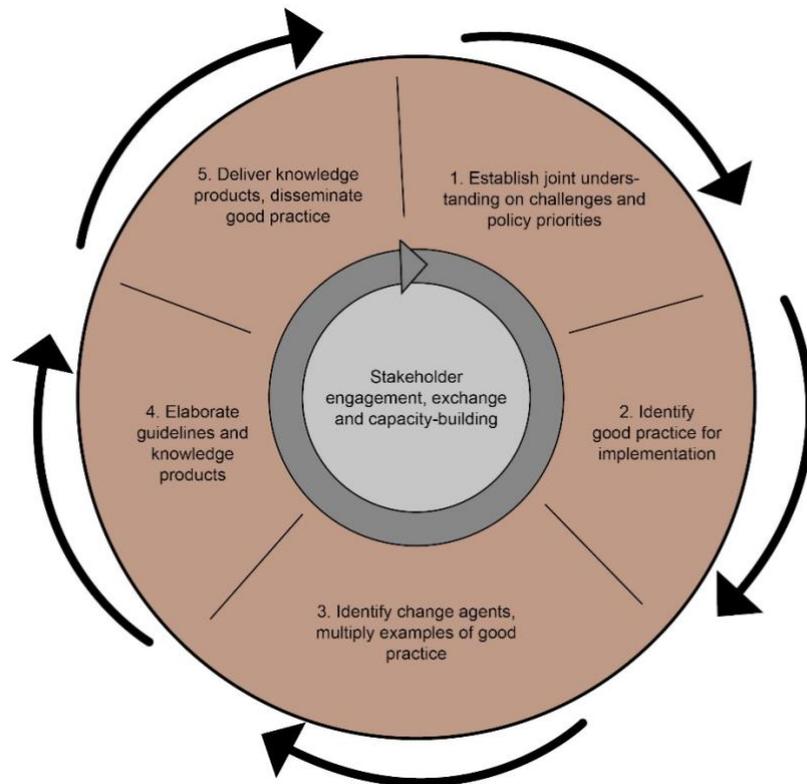


Figure 14: Modèle de cycle de politiques fondées sur des données probantes  
Source : Projet de l'auteur

### Justification

Le concept est déjà inscrit dans la stratégie actuelle du WHCBS. Il s'appuie sur la définition du renforcement des capacités de l'UNDG (voir note de bas de page), démontrant un lien étroit entre le renforcement des capacités et la transformation de l'ensemble du système pour atteindre les ODD et construire des sociétés résilientes. Le concept s'appuie sur les bonnes pratiques observées dans le cadre du programme Leadership du patrimoine mondial pour l'élaboration du *Guide et boîte à outils pour les évaluations d'impact dans un contexte de patrimoine mondial* afin de mettre en œuvre les obligations connexes

des *Orientations* (paragraphe 110 et paragraphe 118bis) et de la « Politique d'intégration d'une perspective de développement durable dans les processus de la Convention du patrimoine mondial » (2015 ; décision **39 COM 5D**).

### 4.3 Théorie du changement

**Il est recommandé de mettre en place une coordination et une gestion renforcées au niveau du Centre du patrimoine mondial afin de changer la donne et de tirer parti des initiatives phares existantes et futures en matière de renforcement des capacités aux niveaux individuel, organisationnel et systémique.**

Un engagement large mais coordonné et ciblé des parties prenantes aux niveaux local, national et mondial contribuera à une meilleure compréhension des besoins communs en matière de capacités. Des réseaux bien gérés permettront de sensibiliser et d'influencer les décideurs et les responsables politiques. Des systèmes de coordination et de soutien renforcés permettront de fournir des services de renforcement des capacités au bon moment, aux bons groupes cibles, avec des contenus et des modes de prestation sélectionnés de manière stratégique. La théorie du changement recommandée est représentée dans la figure suivante. Les détails sont décrits dans les sections suivantes.

### Justification

S'adresser aux individus, aux organisations et à l'environnement favorable (c'est-à-dire au système) d'une manière bien coordonnée et ciblée changera la donne dans la réalisation du cycle de politiques fondées sur des données probantes.

Lors de la mise en œuvre de la dernière Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial, la coordination et la gestion du renforcement des capacités ont été effectuées de manière fragmentée et ad hoc. Cela était principalement dû à un manque de ressources financières et humaines. Par conséquent, le potentiel existant pour le

renforcement des capacités, c'est-à-dire une grande variété de produits de connaissance, de réseaux et d'initiatives, a été utilisé de manière inefficace parce qu'il n'y avait pas de focalisation commune sur des thèmes pertinents.

En outre, l'évaluation a démontré que de nombreuses parties prenantes sont confrontées à des défis similaires et ont exprimé le besoin d'améliorer leur capacité à y faire face. Cela concerne par exemple les menaces liées au changement climatique, aux conflits, au développement non-durable ainsi qu'à l'intégration des communautés dans les sites du patrimoine mondial. Les parties prenantes ont indiqué un besoin urgent et important de concepts, de lignes directrices, de politiques, de connaissances et de compétences testés, ainsi que de ressources financières et humaines pour faire face à ces défis spécifiques.

En outre, il a été mentionné à plusieurs reprises que les décideurs et les parties prenantes en dehors du secteur de la conservation devront s'engager à relever ces défis. En outre, dans de nombreux entretiens, les parties prenantes ont exprimé la nécessité de mieux démontrer le lien entre les sites du patrimoine mondial et les ODD. La conclusion est qu'il est nécessaire de procéder à un renforcement transformationnel des capacités.

Investir dans la coordination et la gestion du renforcement des capacités pour répondre à des besoins largement perçus d'une manière bien coordonnée et ciblée contribuera à établir une communauté de pratique alignée sur des préoccupations communes et engagera ainsi les parties prenantes dans un cycle de politiques fondés sur des données probantes et dotées d'un potentiel de transformation.

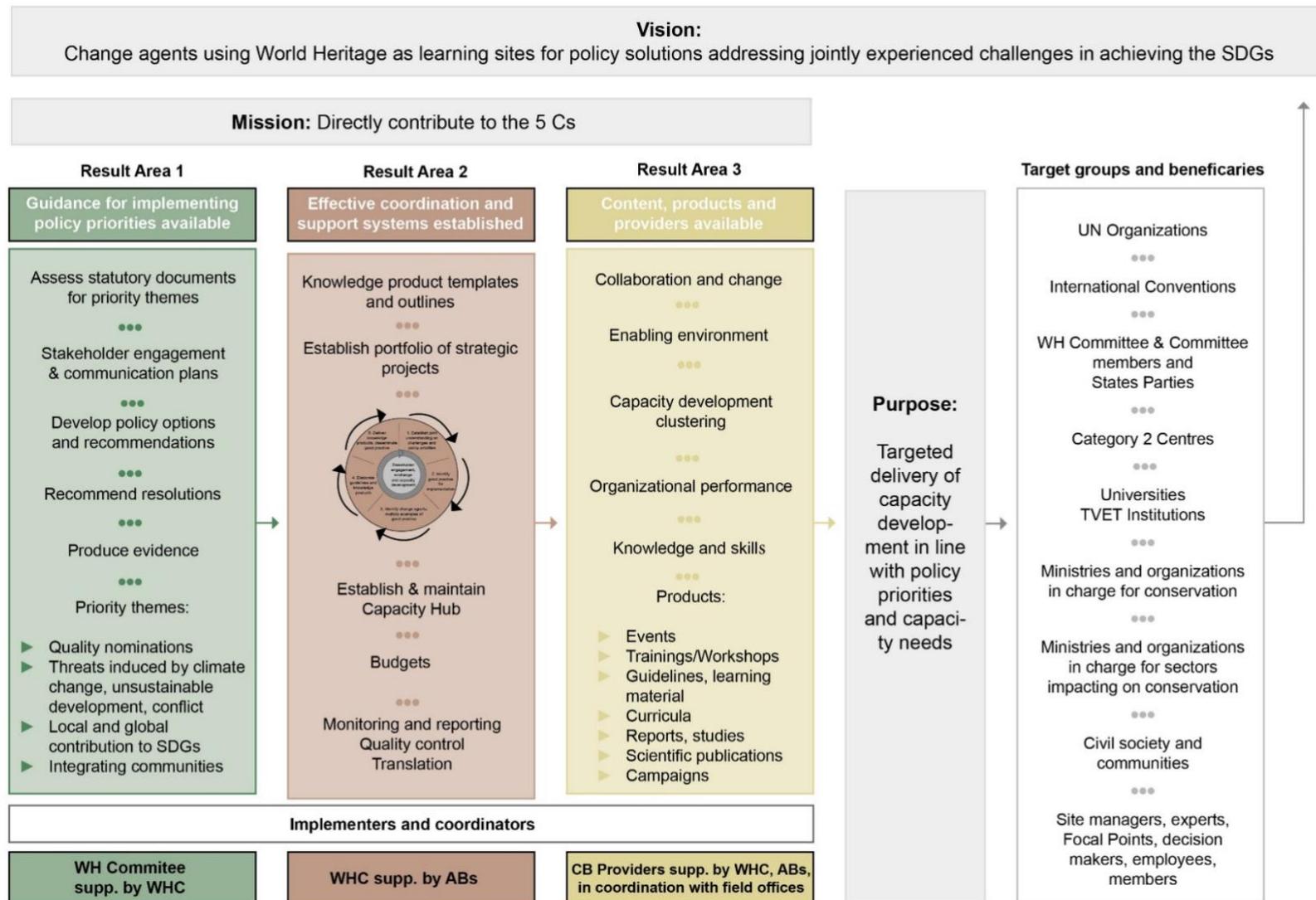


Figure 15: Recommandation concernant les éléments clés, les résultats, les groupes de parties prenantes et les groupes cibles pour une nouvelle WHCBS et projet de théorie du changement  
Basé sur le modèle utilisé par la stratégie de renforcement des capacités 2015 de l'UNECA comme exemple de bonne pratique.

#### **4\_4 Groupes cibles pour le renforcement des capacités**

***Il est recommandé de définir les multiplicateurs, les agents de changement, les décideurs, les organismes et les réseaux influents comme groupes cibles directs pour une nouvelle WHCBS. Les groupes cibles indirects sont les praticiens, les administrations et les communautés au niveau des États parties et des sites.***

Nous recommandons d'adopter une approche de « renforcement des capacités des agents du changement ». Par exemple, la formation directe des parties prenantes au niveau des sites ou des États membres (c'est-à-dire les points focaux, les gestionnaires de sites) ne doit être mise en œuvre directement que par le Centre du patrimoine mondial ou les Organisations consultatives dans le but de développer ou de tester des approches, des lignes directrices et du matériel d'apprentissage. Une fois le matériel d'apprentissage approuvé, nous recommandons de former des agents de changement qui transmettent les connaissances au nom du Centre du patrimoine mondial ou des Organisations consultatives. De même, au lieu de faire appel à leur propre personnel, le Centre du patrimoine mondial, les programmes thématiques ou les Organisations consultatives pourraient faire appel à des organisations de confiance pour mettre en œuvre des actions de sensibilisation et de plaidoyer. Il est clair que des normes et des standards respectifs devront être créés pour ces multiplicateurs afin de s'assurer que le renforcement des capacités est conforme aux thèmes prioritaires décidés, aux politiques, aux normes et aux standards de la Convention.

#### ***Justification***

Soutenir les « agents de changement » est une approche que nous recommandons d'amplifier. En tant qu'organisations mondiales, le Centre du patrimoine mondial et les Organisations consultatives disposent d'options limitées pour atteindre les groupes cibles individuels

et organisationnels aux niveaux local et national. En « s'associant » à des agents de changement ayant une forte portée au niveau national et au niveau des sites, des opportunités supplémentaires seraient créées, telles que (mais sans s'y limiter) : l'adaptation locale des modes de prestation et du matériel d'apprentissage, l'accès à des sources de financement supplémentaires, une meilleure intégration avec les parties prenantes locales et nationales.

#### **4\_5 Vision**

***Il est recommandé que la vision d'une nouvelle WHCBS se concentre sur « des agents de changement utilisant le patrimoine mondial comme sites d'apprentissage pour des solutions politiques répondant à des défis communs dans la réalisation des ODD ».***

La vision recommandée relie le patrimoine mondial à des cadres extérieurs au secteur de la conservation et à des résultats spécifiques de la Stratégie à moyen terme 2022-2029 de l'UNESCO, tels que : Promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie (Résultat 1) ; améliorer les connaissances pour l'action climatique, la biodiversité, la gestion de l'eau et des océans, et la réduction des risques de catastrophe (Résultat 3) ; renforcer la protection et la promotion de la diversité du patrimoine et de l'expression culturelle (Résultat 5). En outre, la vision est conforme au rôle de l'UNESCO, qui est de servir de laboratoire d'idées, de générer des propositions innovantes, d'être un organisme normatif et un catalyseur pour la coopération internationale, ainsi que de renforcer les capacités en fournissant des conseils pour l'élaboration et la mise en œuvre des politiques, et en développant les capacités institutionnelles et humaines.<sup>17</sup>

Cela contribuera directement et indirectement à l'établissement de partenariats pour la réalisation des ODD (ODD 17) ainsi qu'à la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie pour tous (ODD 4).

<sup>17</sup> Stratégie à moyen terme de l'UNESCO 2022-2029

De plus, en liant le renforcement des capacités à des politiques, des normes et des standards prioritaires bien sélectionnés, le potentiel du patrimoine mondial culturel et naturel à contribuer à la réalisation des villes et des communautés durables (SDG 11), à l'action climatique (SDG 13), à la gestion durable de la vie sur terre (SDG 15), à la paix, à la justice et à des institutions fortes (SDG 16) peut être démontré. En se référant à ces ODD, elle soutient les États parties à intégrer le patrimoine mondial dans les politiques et cadres pertinents de leurs pays respectifs.

### *Justification*

Les parties prenantes interrogées dans le cadre de l'évaluation ont souligné que le patrimoine mondial devait démontrer sa contribution à la réalisation des ODD et trouver des solutions pour intégrer et réaliser le développement durable. Nous comprenons qu'il s'agit d'une vision commune de la manière dont le patrimoine mondial sera perçu à l'avenir. Cependant, cette vision implique un changement systémique dans la perception du patrimoine mondial et devrait donc devenir l'idée maîtresse à laquelle le renforcement des capacités doit contribuer.

## **4\_6 Mission**

***Il est recommandé que le nouveau WHCBS contribue directement aux 5 Cs en « promouvant le développement de mesures efficaces de renforcement des capacités pour la compréhension et la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial et des instruments qui s'y rapportent ».***

Alors que la mission décrit les objectifs à long terme auxquels la Stratégie doit contribuer, l'objectif détaille les cibles qui sont sous le contrôle des entités chargées de sa mise en œuvre.

En ce qui concerne les objectifs à long terme, le renforcement des capacités est essentiel pour parvenir à une meilleure compréhension des processus statutaires de la Convention, pour améliorer la gestion des sites du patrimoine mondial existants et pour renforcer la participation et l'intégration des communautés dans la gestion du patrimoine mondial pour la promotion du développement économique local. Si ces objectifs à long terme sont atteints, la Liste du patrimoine mondial sera crédible,

c'est-à-dire que les 5 Cs auront été atteints. La réalisation des 5 Cs dépend de nombreux aspects et conditions favorables qui échappent au contrôle des parties prenantes dans le cadre d'une stratégie individuelle.

En revanche, les parties prenantes chargées de la mise en œuvre de la WHCBS peuvent et maîtrisent une mise en œuvre bien coordonnée et gérée du renforcement des capacités, ainsi qu'un alignement étroit sur les priorités politiques et les besoins en capacités (voir également la figure sur la théorie du changement).

### *Justification*

Pour une mise en œuvre efficace de la WHCBS, il est essentiel de définir une mission réalisable et sous le contrôle des parties prenantes qui s'engagent à la mettre en œuvre. C'est ce qui a été exprimé lors des entretiens avec les parties prenantes et cela a été démontré par le manque d'orientation constaté lors du dernier WHCBS. En outre, la bonne pratique internationalement reconnue veut qu'une stratégie nécessite des objectifs contrôlés et réalisables pour que l'entité chargée de la mise en œuvre puisse planifier des ressources appropriées et contrôler si la stratégie aboutira aux résultats escomptés.

#### 4\_7 Résultats attendus

Conformément à la théorie du changement, à la vision et à la mission d'une nouvelle WHCBS, il est recommandé d'inclure les résultats clés suivants :

1. **Des conseils pour la mise en œuvre des priorités politiques sont disponibles pour les praticiens et les États parties.**
2. **Une coordination efficace<sup>18</sup> a été mise en place pour tester et améliorer en permanence les lignes directrices, les normes et les standards.**
3. **Contenu, produits et fournisseurs mis à la disposition des groupes cibles en fonction des besoins et des priorités politiques.**

##### Détails concernant le Résultat 1

Le nouveau WHCBS facilitera l'identification d'un ensemble limité de thèmes prioritaires qui deviendront l'axe principal du renforcement des capacités pour les cinq à dix prochaines années.

En l'absence d'une telle limitation et d'une telle définition des priorités, il sera difficile de cibler et d'aligner un large éventail de groupes de parties prenantes. Les priorités doivent être revues régulièrement.

Les preuves de la pertinence et des besoins détaillés en matière de capacités pour ces thèmes au niveau national et au niveau des sites seront tirées du troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques et de la validation par les parties prenantes. En outre, les politiques et normes spécifiques disponibles doivent être considérées comme une orientation précieuse pour les priorités (voir par exemple l'encadré). Lorsque de telles politiques et normes ont déjà été

établies, des orientations politiques ont été données et peuvent être développées en bonnes pratiques.

- Projet de document d'orientation actualisé sur les impacts du changement climatique sur les biens du patrimoine mondial (2021)
- Orientations politiques définissant la relation entre le patrimoine mondial et le tourisme durable (2010)
- Stratégie de réduction des risques de catastrophes sur les biens du patrimoine mondial (2007)
- Recommandation sur les paysages urbains historiques, y compris un glossaire de définitions (2011)
- Politique d'intégration d'une perspective de développement durable dans les processus de la Convention du patrimoine mondial (2015)
- Analyse de la Stratégie globale pour une Liste du patrimoine mondial représentative, équilibrée et crédible (1994-2020),

##### Détails concernant le Résultat 2

*Un « Pôle de renforcement des capacités » spécialisé et des systèmes de soutien seront mis en place avec des ressources financières et humaines supplémentaires au Centre du patrimoine mondial.*

La structure est appelée un pôle pour s'assurer qu'elle ne deviendra pas un « silo de renforcement des capacités », mais une structure mandatée pour travailler à travers les unités, les thèmes et les niveaux de renforcement des capacités.

La fonction clé du Pôle de renforcement des capacités est d'assurer l'alignement des thèmes prioritaires avec la fourniture ciblée de renforcement des capacités à tous les niveaux (individuel,

<sup>18</sup> c'est-à-dire fournir le bon contenu avec les bons outils aux bonnes parties prenantes au bon moment ou, en d'autres termes, assurer une bonne adéquation entre la politique, les normes et les standards avec un contenu crucial pour les principales parties prenantes.

organisationnel et systémique). En d'autres termes : établir et gérer le cycle des politiques fondées sur des données probantes à tous les niveaux du renforcement des capacités (individuel, organisationnel et systémique) ainsi que dans toutes les régions et pour tous les thèmes pertinents. Les tâches clés comprennent (mais ne sont pas limitées à) : la coordination à long terme pour assurer la gestion du cycle de politiques fondées sur des données probantes et son intégration dans la fourniture de connaissances ciblées ; l'approbation des produits de renforcement des capacités ; l'établissement et le maintien de partenariats et de réseaux ; l'intégration du renforcement des capacités liées au patrimoine mondial dans les programmes, projets et stratégies pertinents en dehors du secteur du patrimoine mondial ; la coordination du développement et de la fourniture de produits et services de connaissances ; la création et la gestion d'équipes de travail thématiques ; la cohérence des produits et services de connaissances avec les politiques, les normes et les standards de la Convention. La collaboration avec des partenaires financiers de même sensibilité pour la mise en place de programmes et de projets qui répondent aux besoins pertinents en matière de capacité sera une préoccupation particulière.

Le Pôle de renforcement des capacités sera dirigé par un cadre supérieur entièrement dédié à cette tâche et rendant compte au Directeur du Centre du patrimoine mondial. Il sera composé de membres supplémentaires du personnel qui collaboreront étroitement avec les unités régionales du Centre du patrimoine mondial. Cela permettrait une collaboration interrégionale. Les membres du Pôle de renforcement des capacités collaboreront étroitement avec les personnes focales pour les contenus, les produits et les fournisseurs (voir ci-dessous). Le Pôle de renforcement des capacités sera conseillé par l'ICCROM en tant qu'Organisation consultative principale, soutenue par l'UICN et l'ICOMOS pour les thèmes liés à la nature et à la culture.

Des ressources humaines et financières supplémentaires seront mises à disposition pour établir des systèmes d'appui pour un soutien efficace au renforcement des capacités, ou pour les intégrer dans les systèmes d'appui existants. Les fonctions clés comprennent (mais ne sont pas limitées à) : la gestion des ressources humaines et des experts, l'intégration des nouveaux membres du personnel et du comité, la traduction, le budget pour le renforcement des capacités, le maintien d'un système de suivi technique et financier, la communication et

l'établissement de rapports, la logistique des événements.

### **Détails concernant le Résultat 3**

*Les priorités en matière de renforcement des capacités seront regroupées en catégories par le pôle de développement des capacités afin de permettre l'« emballage » des interventions dans des projets. La gestion d'une catégorie sera dirigée par une personne focale nommée par le Pôle de renforcement des capacités du patrimoine mondial.*

Le regroupement peut se faire soit par type de renforcement des capacités, par groupe cible et par mode de mise en œuvre associé, soit par domaine thématique. Le regroupement devrait permettre d'« emballer » les interventions de renforcement des capacités en projets. En démontrant la contribution que ces projets peuvent apporter à la réalisation de la mission et de la vision de la théorie du changement, l'attrait pour les partenaires financiers potentiels peut augmenter. En outre, le regroupement permet d'améliorer la transparence des ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'ensemble, telles que l'élaboration du matériel, la formation des formateurs ou la logistique. Cette transparence faciliterait l'élaboration des projets et l'identification des fournisseurs de capacités appropriés.

La gestion de chaque groupe sera dirigée par une personne focale nommée à cette fin spécifique par le Pôle de renforcement des capacités et responsable devant l'un des membres du personnel du Pôle de renforcement des capacités. La principale responsabilité de la personne focale est de développer et de gérer le secteur d'activité du module de renforcement des capacités concerné, du prototypage à la mise en œuvre et à la promotion. Idéalement, la personne focale devrait être un membre du personnel permanent détaché ou embauché par le Centre du patrimoine mondial, les Organisations consultatives ou une organisation pertinente en dehors de la Convention avec laquelle un accord de collaboration formel a été établi (par exemple, un centre de catégorie 2). La deuxième meilleure option serait de nommer un point focal financé par un programme qui a des ressources financières disponibles pour au moins quatre ans à des partenaires de livraison

appropriés et une organisation de flux efficace pour la livraison des interventions de renforcement des capacités.

### *Justification des résultats*

Les résultats recommandés constituent des étapes critiques pour atteindre l'objectif recommandé de la WHCBS. Les résultats sont entièrement sous le contrôle du Comité, des États parties, du Centre du patrimoine mondial et des Organisations consultatives. Leur degré de réalisation (c'est-à-dire le nombre de politiques, de thèmes, de produits de connaissance, etc.) peut être défini en fonction des ressources financières et humaines disponibles. Ainsi, les progrès escomptés dans la réalisation de la WHCBS peuvent être cartographiés et suivis.

## **4\_8 Coûts et financement**

***Il est recommandé d'élaborer un budget spécifique avec des coûts estimés pour la mise en œuvre de la WHCBS. Ce budget servira à démontrer le niveau de déficit de financement pour obtenir un financement de base à long terme par le biais des budgets du Fonds du patrimoine mondial et de l'UNESCO, un financement à moyen terme par le biais de programmes et de projets, ainsi qu'un financement à court terme pour les interventions stratégiques.***

Le CPM doit s'assurer que la nouvelle WHCBS dispose d'un financement suffisant pour la mise en œuvre de chacun des résultats susmentionnés. Le Pôle de renforcement des capacités, avec le soutien des unités de soutien concernées, établira un processus d'élaboration d'un budget triennal glissant pour les coûts et le financement de la mise en œuvre de la WHCBS. Ce budget démontrera automatiquement le niveau du déficit de financement, ce qui est essentiel pour la collecte de fonds et les ajustements réalistes de la planification. Il y aura trois catégories de coûts, qui nécessiteront des financements différents :

- Coûts à long terme des fonctions de base pour gérer la dynamique institutionnelle du renforcement des capacités,
- Les coûts à court terme pour financer, par exemple, des produits de connaissance spécifiques et leur fourniture, des initiatives

stratégiques, des campagnes de communication et des événements à fort impact, etc.

- Les coûts à moyen terme pour financer des interventions groupées par thème, région ou groupe cible.

En conséquence, trois catégories de fonds devront être mobilisées :

- Financement de base à long terme par le biais des budgets de base du Fonds du patrimoine mondial et de l'UNESCO,
- Le financement à court terme, par exemple par l'intermédiaire des États membres et d'institutions individuelles, et
- Un financement à moyen terme, par exemple par le biais de programmes et de projets spécifiques.

### *Justification*

Il est important de noter que la plupart des tâches mises en œuvre par le Centre du patrimoine mondial comportent des éléments de renforcement des capacités. Cependant, si le Comité du patrimoine mondial décide d'établir une stratégie de renforcement des capacités avec un objectif et des cibles spécifiques, sa mise en œuvre réussie dépendra d'une coordination et d'une gestion spécifiques. Cela nécessite des ressources financières spécifiques. Comme le montrent les résultats de l'évaluation, le manque de compréhension et de documentation transparente des coûts du renforcement des capacités a entraîné un manque de financement coordonné. Au lieu de cela, des ressources financières fragmentées ont été mobilisées par une multitude d'initiateurs, chacun mettant en œuvre le renforcement des capacités au mieux de ses connaissances. Il en est résulté de nombreuses initiatives en cours dont l'impact et le lien avec les priorités politiques et les besoins en matière de capacités sont relativement faibles. En outre, le manque de ressources financières et humaines a entravé la coordination et l'alignement des activités de renforcement des capacités. Sans un financement de base dédié au renforcement des capacités, la dynamique institutionnelle ne peut être gérée de manière appropriée et il n'est pas possible de fournir des capacités ciblées. L'expérience a montré que les partenaires financiers sont disposés à financer les résultats tangibles et visibles des interventions de renforcement des capacités, mais moins les structures de coordination nécessaires à leur

développement.

#### **4\_9 Collaboration avec des programmes et des projets**

***Il est recommandé de développer un portefeuille de projets et de programmes stratégiques aux niveaux mondial, régional et national contribuant à la mise en œuvre de la WHCBS.***

Les programmes et projets phares identifiés au cours de l'évaluation seront évalués pour leur potentiel à devenir le noyau de ce portefeuille de programmes et projets stratégiques. Idéalement, les programmes stratégiques portent sur des domaines thématiques qui démontrent un lien avec les ODD et qui sont attrayants pour les partenaires financiers potentiels (par exemple, le Fonds vert pour le climat, le Fonds mondial pour l'environnement, les ONG internationales, les fonds de développement des organisations de financement multilatérales).

En outre, l'identification d'organisations des Nations Unies ayant des approches similaires pour relever les défis mondiaux pourrait devenir un moteur important pour le renforcement des capacités si elles étaient disposées à intégrer les sites du patrimoine mondial dans leurs programmes (par exemple, UN Habitat et le FENU financent le développement urbain durable, l'UNCCD, la CCNUCC et la CDB financent des initiatives visant à améliorer la gestion durable des terres, la protection de la biodiversité et la protection du climat).

##### ***Justification***

De nombreux programmes et projets mis en œuvre par le Centre du patrimoine mondial et par d'autres entités des Nations Unies contribuent directement et indirectement au renforcement des capacités liées au patrimoine mondial. La collaboration avec ces programmes et projets permettrait de mieux tirer parti des ressources financières disponibles, de s'aligner sur les politiques et les besoins, d'améliorer le rayonnement de la WHCBS, de renforcer les communautés de pratique, de promouvoir la connectivité avec les initiatives internationales et de mieux défendre les thèmes prioritaires. Ces avantages, s'ils sont correctement documentés et communiqués, deviennent des arguments convaincants pour les partenaires financiers.

#### **4\_10 Collaboration avec les centres de catégorie 2**

***Il est recommandé de renforcer le mandat des centres de catégorie 2 (ou d'autres partenaires clés du développement des capacités) disposant de réseaux solides dans chacune des régions de l'UNESCO en tant que partenaires stratégiques (c'est-à-dire agents de changement) pour la mise en œuvre de la WHCBS.***

Les centres de catégorie 2 se sont avérés être les principaux responsables des activités de renforcement des capacités dans les régions et sous-régions. Certains centres de catégorie 2 sont particulièrement actifs, bien connectés, ont une grande portée et la capacité de lever des fonds considérables pour des interventions de renforcement des capacités liées au patrimoine. Il existe un énorme potentiel pour améliorer la coordination et le ciblage des priorités politiques et des besoins en matière de renforcement des capacités, par exemple en intégrant des centres de catégorie 2 spécifiques en tant que partenaires pour la mise en œuvre du renforcement des capacités. En outre, les budgets des centres de catégorie 2 constituent de facto une source de financement importante pour la mise en œuvre d'activités éducatives dans les régions et sous-régions.

##### ***Justification***

L'évaluation des parties prenantes dans le cadre de l'évaluation a montré que certains centres de catégorie 2 sont devenus des nœuds de réseau importants pour leur région et même au-delà. En outre, ces centres de catégorie 2 se sont également « spécialisés » dans certains thèmes et/ou modes de diffusion. Leur expérience et leur rayonnement sont des ressources précieuses qui devraient être utilisées de manière stratégique pour la mise en œuvre de la nouvelle WHCBS.

#### **4\_11 Planification, suivi et rapports pour le renforcement des capacités**

***Il est recommandé d'utiliser le troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques comme une source***

***d'information précieuse sur les besoins en capacités, les thèmes prioritaires et les bases de référence, tout en veillant à ce que les éléments essentiels de la gestion du cycle de projet soient établis.***

Les troisième cycle de l'exercice de soumission des Rapports périodiques et les Plans d'action qui en découlent contiennent des sections spécifiques sur le renforcement des capacités avec des informations utiles pour guider la révision de la WHCBS (voir également la recommandation sur le processus de développement de la nouvelle WHCBS). Par exemple, les rapports contiennent des domaines de défis spécifiques en matière de conservation, des besoins de renforcement des capacités aux niveaux individuel et organisationnel, ainsi que des besoins de conseils sur les cadres politiques et réglementaires. En outre, ils contiennent une série de questions qui peuvent être utilisées pour établir des bases de référence sur des thèmes spécifiques liés au renforcement des capacités et pour contrôler et évaluer les indicateurs dans les cycles des Rapports périodiques.

Nonobstant ce qui précède, les informations disponibles devront être triées, classées par ordre de priorité et synchronisées avec les objectifs stratégiques de la nouvelle WHCBS. Elles serviront ensuite de base à l'établissement d'une matrice de planification spécifique pour gérer la mise en œuvre de la WHCBS aux niveaux mondial et régional.

Pour chaque résultat de la WHCBS, une base de référence, un objectif et un calendrier prévisionnel doivent être déterminés. Les principales activités ou étapes nécessaires pour atteindre chaque résultat doivent être énumérées en fonction du calendrier prévu pour leur réalisation. Les responsabilités en matière de gestion, de coordination et de mise en œuvre des étapes doivent être définies. Sur la base de ce qui précède, les coûts de mise en œuvre de la stratégie doivent être estimés.

Nous recommandons un suivi basé sur les résultats, dans le cadre

duquel les progrès des produits livrables (c'est-à-dire les étapes) sont suivis en vue d'atteindre les résultats. Ainsi, les résultats qualitatifs peuvent être liés aux résultats quantitatifs.<sup>19</sup> Pour permettre l'agrégation des indicateurs, il sera essentiel de se mettre d'accord sur un ensemble limité de mêmes indicateurs de résultats aux niveaux mondial, régional et national. Pour permettre un suivi économe sur la base de l'expérience et des bonnes pratiques, il est recommandé de ne pas avoir plus de trois indicateurs par résultat.

Un plan de suivi doit être établi, comprenant au moins les éléments suivants : résultat, étape, indicateur d'avancement, moyens de vérification démontrant l'avancement, et organisation/personne chargée du suivi et de l'établissement de rapports.

En ce qui concerne les rapports, une bonne pratique consiste à intégrer le renforcement des capacités en tant que section spécifique dans les Rapports périodiques ainsi que dans les rapports sur les plans d'action. En outre, un plan d'engagement et de communication des parties prenantes est utile pour faciliter l'établissement de rapports stratégiques sur des aspects spécifiques des progrès réalisés à l'intention des décideurs et des partenaires financiers.

### ***Justification***

Le cycle des Rapports périodiques est le processus de gestion pour la planification et la mise en œuvre de la Convention, car il relie efficacement le niveau mondial au niveau du site. L'intégration de la WHCBS dans ce processus garantira l'appropriation, l'alignement des parties prenantes et l'utilisation efficace des ressources disponibles. Pour ce faire, il convient d'appliquer les bonnes pratiques en matière de planification, de suivi et d'établissement de rapports sur les progrès accomplis.

<sup>19</sup> Par exemple, le nombre de plans disponibles et mis en œuvre deviendrait un moyen de vérifier l'efficacité de la coordination ; # Le nombre de plans disponibles et mis en œuvre deviendrait un moyen de vérification de l'efficacité de la coordination ; # le nombre de lignes directrices, de politiques et de stratégies approuvées serait une mesure de l'orientation fournie.

## 5 ANNEXE

### 5\_1 Liste des partenaires de l'entretien

Institution	Unité		Personne	Date de l'entretien
<b>Niveau mondial</b>				
Centre du patrimoine mondial	Directeur	I-1	Lazare Eloundou	05.10.2022
	Ancien point focal CB, chef de l'unité Asie-Pacifique	I-2	Feng Jing	07.10.2022
	Ancien point focal du CPM pour le PLPM	I-3	Richard Veillon	04.10.2022
	Chargée de l'administration et du financement UNESCO	I-4	Christian Tanon	31.10.2022
UICN	Programme du patrimoine mondial	I-5	Tim Badman	26.08.2022
ICCROM	Gestionnaire de programme Leadership du patrimoine mondial	I-6	Eugène Jo	07.09.2022 ; 31.10.2022
	Directeur principal	I-7	Joseph King	07.09.2022
	Conseiller spécial auprès de la DG	I-8	Gamini Wijesuriya	22.08.2022
ICOMOS	Directeur : Unité d'évaluation	I-9	Gwenaëlle Bourdin	28.09.2022
	Directeur : Unité de conseil et de suivi	I-10	Regina Durighello	28.09.2022
<b>Niveau régional (C2C)</b>				
Centre de catégorie 2	WHITR-AP	I-11	Lu Wie / Marie-Noël Tournoux	20.09.2022
	ARC-WH	I-12	Heba Aziz (entretien de groupe)	06.10.2022
	AWHF	I-13	S. Varissou	05.10.2022
	Reg. Institut du patrimoine mondial Zacatecas	I-14	Carlos Augusto	01.12.2022
	Centre Lucio Costa		Altair Ribeiro	Reprogrammé 2 fois, changement de personnel
<b>Niveau national (régions UNESCO)</b>				
Amérique latine et Caraïbes	PFN Haïti, directeur adjoint (ISPAN) ; PEID		Elsoit Colas	Reprogrammé 3 fois, pas de connection
	Point focal national Chili, ministère de la culture, Chili	I-15	Claudia Prado	23.11.2022
Région Europe et Amérique du Nord	PFN Norvège et ancien directeur adjoint de la Fondation nordique du patrimoine mondial	I-16	Ole Eriksen	31.10.2022
États arabes	Chef des sites culturels du Liban-Nord Direction générale des antiquités (DGA), ministère de la culture	I-17	Samar Karam	07.11.2022
Afrique	Faculté des sciences naturelles, Université d'Addis-Abeba, Éthiopie	I-18	Mulugeta Feseha (PhD)	30.11.2022
	Responsable du site de Fort Jesus, Mombasa, Kenya	I-19	Fatma Twahir	09.12.2022
	Expert en gestion du patrimoine et en environnement, directeur régional de la Commission nationale de conservation du patrimoine (Zambie)	I-20	M. Kagosi Mwamulowe,	21.12.2022
	Directeur Ecole du Patrimoine Africain (EPA)	I-21	Franck Komlan Ogou	31.10.2022
Région Asie-Pacifique	Directeur adjoint et chercheur associé, Centre du patrimoine culturel mondial de Chine, Académie chinoise du patrimoine culturel	I-22	Yan Haiming	10.01.2023

--

<i>PFN Micronésie ; PEID ; FSM NatCom,</i>		<i>Augustine Kohler</i>	<i>Pas de réponse</i>
<i>Directeur adjoint du complexe paysager de Trang An (Vietnam)</i>		<i>Pham Sinh Khanh</i>	<i>Pas de réponse</i>

*Tableau 6: Liste des partenaires d'entretien / parties prenantes consultées  
Remarque : 4 entretiens n'ont pas pu être réalisés pour différentes raisons.*

## 5\_2 Liste des documents clés examinés

Type de document	Année	Lien
<b>UNESCO WH Documents statutaires</b>		
<i>Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial (WHC.21/01)</i>	2021	<a href="https://whc.unesco.org/en/guidelines/">https://whc.unesco.org/en/guidelines/</a>
<i>Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial (WHC.08/01)</i>	2008	
<i>Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel</i>	1972	<a href="https://whc.unesco.org/en/conventiontext/">https://whc.unesco.org/en/conventiontext/</a>
<b>Stratégies de l'UNESCO</b>		
Stratégie à moyen terme de l'UNESCO 2022-2029 (41 C/4)	2022	<a href="https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378083">https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378083</a>
Stratégie pour les instituts et centres de catégorie 2 placés sous l'égide de l'UNESCO (40 C/79 ; point 5.35)	2019	<a href="https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373390">https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373390</a>
Stratégie globale de partenariat (207 EX 11, point 11)	2019	<a href="https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370506">https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000370506</a>
Stratégie à moyen terme de l'UNESCO 2014-2021 (37 C/4)	2014	<a href="https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000227860">https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000227860</a>
Stratégie de renforcement des capacités pour le patrimoine mondial	2011	<a href="https://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf">https://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-9Be.pdf</a>
Plan d'action stratégique pour la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial 2012 -2022 (WHC-11/18.GA/11)	2011	<a href="https://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-18ga-11-en.pdf">https://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-18ga-11-en.pdf</a>
Stratégie globale pour une Liste du patrimoine mondial représentative, équilibrée et crédible	2004	<a href="https://www.ecolex.org/details/decision/global-strategy-for-a-representative-balanced-and-credible-world-heritage-list-dcb583f1-5551-4d9c-bd66-be0e56828255/">https://www.ecolex.org/details/decision/global-strategy-for-a-representative-balanced-and-credible-world-heritage-list-dcb583f1-5551-4d9c-bd66-be0e56828255/</a>
Stratégie globale de formation de l'UNESCO	2001	<a href="https://whc.unesco.org/en/documents/1064">https://whc.unesco.org/en/documents/1064</a>
<b>Déclarations de l'UNESCO</b>		
Déclaration de Fuzhou (44 COM 18)	2021	<a href="https://whc.unesco.org/document/188530">https://whc.unesco.org/document/188530</a>
Document d'orientation pour l'intégration d'une perspective de développement durable dans les processus de la Convention du patrimoine mondial	2015	<a href="https://whc.unesco.org/document/139146">https://whc.unesco.org/document/139146</a>
Vision de Kyoto	2012	<a href="https://whc.unesco.org/document/123339">https://whc.unesco.org/document/123339</a>
Déclaration de Budapest sur le patrimoine mondial (CONF 202 9)	2002	<a href="https://whc.unesco.org/en/decisions/1217/">https://whc.unesco.org/en/decisions/1217/</a>
<b>Documents de réunion du Comité du patrimoine mondial de l'UNESCO (35COM - 43COM)</b>		
Point 5A : Rapport du Centre du patrimoine mondial sur ses activités et la mise en œuvre des décisions du Comité du patrimoine mondial	2011-2019	<a href="https://whc.unesco.org/en/sessions/">https://whc.unesco.org/en/sessions/</a>
Point 5B : Rapport des Organisations consultatives	2011-2019	

Point 6 : Suivi de la stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial et rapport d'avancement sur les centres de catégorie 2 liés au patrimoine mondial	2011-2019		
Point 10 (A/B) : Rapport d'avancement sur le deuxième/troisième cycle de Rapports périodiques	2011-2019		
Point 14 : Rapport sur l'exécution du budget pour l'exercice biennal 20XX-20XX, proposition de budget du Fonds du patrimoine mondial pour l'exercice biennal 20XX-20 XX et suivi de la décision XX COM 14	2011-2019		
Point 18 : Décisions adoptées lors de la XXème session du Comité du patrimoine mondial	2011-2019		
<b>Résolutions de l'UNESCO</b>			
Projets de résolution 2010-2011 Vol.1 (35 Cs/5 Rev.)	2009		
Projets de résolution 2012-2013 Vol.1 (36 C/5)	2011		<a href="https://unesdoc.unesco.org/">https://unesdoc.unesco.org/</a>
Projets de résolution 2014-2017 Vol.1 (37 C/5)	2013		
Projets de résolutions 2018-2021 Vol.1 (39 C/5V)	2017		
<b>Budget de l'UNESCO</b>			
Budget et programme approuvés de l'UNESCO pour 2014-2017 (37 C/5)	2014		<a href="https://www.unesco.org/en/budget-strategy">https://www.unesco.org/en/budget-strategy</a>
Budget et programme approuvés de l'UNESCO pour 2016-2017 (38 C/5)	2016		
Budget et programme approuvés de l'UNESCO pour 2018-2019 (39 C/5)	2018		<a href="https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261648">https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261648</a>
Budget et programme approuvés de l'UNESCO pour 2020-2021 (40 C/5)	2020		<a href="https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373473_chi?posInSet=1&amp;queryId=14c34283-b86b-4983-9cec-0131d8cc63db">https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373473_chi?posInSet=1&amp;queryId=14c34283-b86b-4983-9cec-0131d8cc63db</a>
<b>Rapports périodiques et plans d'action - Troisième cycle (2018-2024)</b>			
		Région	
Rapport sur les résultats du troisième cycle de l'exercice de soumission de Rapports périodiques dans les Etats arabes (WHC/21/44.COM/10A)	2021	ARB	<a href="https://whc.unesco.org/en/arabstates/">https://whc.unesco.org/en/arabstates/</a>
Projet de plan d'action (2021-2027) pour la région des Etats arabes (WHC/21/44.COM/10A, p.96)	2021	ARB	<a href="https://whc.unesco.org/en/arabstates/">https://whc.unesco.org/en/arabstates/</a>
Rapport sur les résultats du troisième cycle de l'exercice de rapport périodique en Afrique (WHC/21/44.COM/10B)	2021	AFR	<a href="https://whc.unesco.org/archive/2021/whc21-44com-10B-en.pdf">https://whc.unesco.org/archive/2021/whc21-44com-10B-en.pdf</a>
Asie et Pacifique (terminé / pas encore disponible)		APA	-
Europe et Amérique du Nord (pas encore terminé / disponible)		EUR	-
Amérique latine et Caraïbes (non encore achevé / disponible)		LAC	-
<b>Rapports périodiques et plans d'action - Deuxième cycle (2008-2015)</b>			
Rapport final sur les résultats du deuxième cycle de l'exercice de rapport périodique pour la région Europe et plan d'action (WHC-15/39.COM/10A)	2015	EUR	<a href="https://whc.unesco.org/archive/2015/whc15-39COM-10A-en.pdf">https://whc.unesco.org/archive/2015/whc15-39COM-10A-en.pdf</a>
Plan d'action pour l'Europe (Plan d'action d'Helsinki) (2e cycle)	2015	EUR	
Plan d'action pour l'Amérique du Nord (rapport du 2e cycle) (WHC-15/39.COM/10A)	2015	EUR	<a href="https://whc.unesco.org/en/eur-na">https://whc.unesco.org/en/eur-na</a>
10A : Rapport final sur les résultats du deuxième cycle de l'exercice de soumission de Rapports périodiques pour l'Amérique latine et les Caraïbes (WHC-13/37.COM/10A)	2013	LAC	<a href="https://whc.unesco.org/archive/2013/whc13-37com-10A-en.pdf">https://whc.unesco.org/archive/2013/whc13-37com-10A-en.pdf</a>

Plan d'action pour le patrimoine mondial au Mexique et en Amérique centrale (2018-2023) (PAMAC)	2018	LAC	<a href="https://whc.unesco.org/en/lac-actionplan-2014-2024/#PAMAC">https://whc.unesco.org/en/lac-actionplan-2014-2024/#PAMAC</a>
Plan d'action pour le patrimoine mondial en Amérique du Sud (2015-2020) (PAAS)	2015	LAC	<a href="https://whc.unesco.org/en/lac-actionplan-2014-2024/">https://whc.unesco.org/en/lac-actionplan-2014-2024/</a>
Plan d'action pour le patrimoine mondial dans les Caraïbes (2015-2019) (PAC)	2014	LAC	
Plan d'action régional ALC (PARALC 2014-2024) (WHC-14/38.COM/10B)	2014	LAC	
Rapport final sur les résultats du deuxième cycle de l'exercice de rapport périodique pour l'Asie et le Pacifique (WHC-12/36.COM/10A)	2012	APA	<a href="https://whc.unesco.org/archive/2012/whc12-36com-10A-en.pdf">https://whc.unesco.org/archive/2012/whc12-36com-10A-en.pdf</a>
Plan d'action pour le patrimoine mondial du Pacifique 2010-2015	2010	APA	<a href="https://whc.unesco.org/en/activities/682/">https://whc.unesco.org/en/activities/682/</a>
Plan d'action de Suwon		APA	
Rapport sur le deuxième cycle de soumission de Rapports périodiques dans la région Afrique (WHC-11/35.COM/10A)	2011	AFR	<a href="https://whc.unesco.org/en/africa/">https://whc.unesco.org/en/africa/</a>
Plan d'action 2012-2017 pour la région Afrique (WHC-12/36.COM/INF.10D)	2012	AFR	<a href="https://whc.unesco.org/en/decisions/4847">https://whc.unesco.org/en/decisions/4847</a>
Rapport sur le deuxième cycle de soumission de Rapports périodiques dans les Etats arabes (WHC-10/34.COM/10A)	2010	ARB	<a href="https://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-10Ae.pdf">https://whc.unesco.org/archive/2010/whc10-34com-10Ae.pdf</a>
INF10C. Programme régional pour les Etats arabes (WHC-11/35.COM/INF.10C)	2011	ARB	<a href="https://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-inf10Ce.pdf#page=7">https://whc.unesco.org/archive/2011/whc11-35com-inf10Ce.pdf#page=7</a>
<b>Autres plans d'action</b>			
Stratégie de renforcement des capacités et programmes associés pour l'Asie et le Pacifique	2014	APA	<a href="http://www.whitr-ap.org/themes/73/userfiles/download/2014/4/17/h1biquoirbpgucvt.pdf">http://www.whitr-ap.org/themes/73/userfiles/download/2014/4/17/h1biquoirbpgucvt.pdf</a>
<b>Rapports (d'avancement)</b>			
Rapports annuels des C2C liée au WH	2013-2019		<a href="https://whc.unesco.org/en/category2centres/">https://whc.unesco.org/en/category2centres/</a>
<b>Rapports (d'évaluation)</b>			
Évaluation à mi-parcours du programme : Leadership en matière de patrimoine mondial - Rapport d'évaluation final	2020		<a href="https://www.iucn.org/sites/default/files/2022-05/world-heritage-leadership-mid-term-evaluation-2020.pdf">https://www.iucn.org/sites/default/files/2022-05/world-heritage-leadership-mid-term-evaluation-2020.pdf</a>
Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial : Rapport d'examen interne (ICCROM)	2021		
Evaluation de la Stratégie globale pour une Liste du patrimoine mondial représentative, équilibrée et crédible (1994-2004) (WHC-04/28.COM13)	2004		<a href="https://whc.unesco.org/en/documents/5276">https://whc.unesco.org/en/documents/5276</a>
<b>Manuels et matériel CB</b>			
Gestion du patrimoine naturel mondial	2012		<a href="https://whc.unesco.org/en/resourcemanuals/">https://whc.unesco.org/en/resourcemanuals/</a>
<i>Orientations</i> et boîte à outils pour les analyses d'impact	2022		
Gestion du patrimoine culturel mondial	2013		
Préparation des propositions d'inscription au patrimoine mondial	2011		

Tableau 7: Aperçu des principaux documents examinés et pris en compte dans l'évaluation

### 5\_3 La WHCBS : Vue d'ensemble, contexte et théorie du changement sous-jacente

La compréhension, la gestion et la conservation des biens du patrimoine mondial exigent des connaissances actualisées et des compétences bien affûtées. Le renforcement des capacités est donc l'un des cinq objectifs stratégiques du Comité du patrimoine mondial et est au cœur de la mise en œuvre durable de la Convention. Conformément à cet objectif stratégique, le Centre du patrimoine mondial a créé un certain nombre d'outils et d'activités qui favorisent un changement centré sur les personnes en se concentrant sur des groupes d'individus afin d'améliorer les approches de gestion du patrimoine culturel et naturel. Les activités correspondantes ont été prises en compte dans les plans de travail de l'UNESCO depuis 2011. Cela a permis d'améliorer le soutien international au renforcement des capacités axé sur l'intégrité, la crédibilité et la durabilité des biens du patrimoine mondial.

#### Le renforcement des capacités et la Convention

Le renforcement des capacités est profondément ancré dans la Convention du patrimoine mondial et ses *Orientations*. L'article 5 de la Convention demande aux États parties à la Convention de "*favoriser la création ou le développement de centres nationaux ou régionaux de formation à la protection, à la conservation et à la mise en valeur du patrimoine culturel et naturel et d'encourager la recherche scientifique dans ce domaine*".

Les *Orientations* 2022 font référence aux objectifs stratégiques actuels du Comité du patrimoine mondial (également appelés les "5 Cs"). Elles intègrent le thème "Renforcement des capacités" sous le titre "*Encourager le soutien à la Convention du patrimoine mondial*". Cela contribuera à améliorer le développement des capacités et la recherche, à accroître la sensibilisation et la compréhension du grand public, à renforcer la fonction du patrimoine mondial dans la vie des

communautés et à accroître la participation équitable, inclusive et efficace des communautés à la protection du patrimoine.

Les *Orientations* précisent également que " *le Comité cherche à développer le renforcement des capacités au sein des États parties conformément à ses objectifs stratégiques et à la stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial adoptée par le Comité* " (article 212). Les *Orientations* précisent la nécessité de stratégies nationales de renforcement des capacités, de coopération régionale et de recherche. En outre, l'article 213 développe explicitement la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial et déclare notamment : "*Le but premier de la Stratégie de renforcement des capacités est de s'assurer que les compétences nécessaires sont développées par un large éventail d'acteurs pour une meilleure mise en œuvre de la Convention*".

#### Gouvernance pour assurer le renforcement des capacités

Les lignes directrices opérationnelles précisent que le comité assurera : L'examen annuel des questions pertinentes en matière de renforcement des capacités, l'évaluation des besoins en matière de renforcement des capacités, l'examen des rapports annuels sur les initiatives de renforcement des capacités et la formulation de recommandations pour de nouvelles initiatives de renforcement des capacités. Pour éviter les chevauchements, le Comité assurera des liens avec d'autres initiatives telles que la Stratégie globale pour une Liste du patrimoine mondial représentative, équilibrée et crédible et les Rapports périodiques. En ce qui concerne cette dernière, les *Orientations* prescrivent le format du questionnaire et de l'état des Rapports périodiques : *Le chapitre 9 vise à recueillir des informations sur le renforcement des capacités en matière de conservation, de protection, de mise en valeur et de gestion du patrimoine, conformément à la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial (2011)*.

#### **La stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial**

Le Comité du patrimoine mondial a adopté la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial lors de sa 35<sup>th</sup> session (Paris, 2011)

(Décision 35 CsOM 9B) à la suite de la Stratégie globale de formation de l'UNESCO (2001-2009) (WHC-01/INF.208/24). La Stratégie a été développée par l'ICCROM et l'UICN en collaboration avec l'ICOMOS, le Centre du patrimoine mondial et d'autres partenaires de renforcement des capacités tels que les Centres de catégorie 2 de l'UNESCO (C2C) dans diverses régions du monde pour répondre aux principaux défis liés à la gestion des sites du patrimoine mondial.

#### Principaux objectifs

La WHCBS a été conçu dans l'optique suivante :

- **Les praticiens** seront en mesure de mieux protéger et gérer le patrimoine mondial.
- **Les institutions** seront capables de soutenir une conservation et une gestion efficaces par le biais d'une législation et de politiques favorables, de mettre en place une structure administrative plus efficace et de fournir des ressources financières et humaines pour la protection du patrimoine.
- **Les communautés et les réseaux** seront conscients de l'importance du patrimoine et soutiendront sa conservation.

L'objectif de la Stratégie (Mission) est de fournir un cadre pour développer des actions et des programmes efficaces afin de renforcer et de développer les capacités des praticiens, des institutions, des communautés et des réseaux pour la conservation et la gestion du patrimoine mondial en : informant les politiques et les décisions du Comité du patrimoine mondial dans le domaine du renforcement des capacités ; orientant les États parties et les autres acteurs du système du patrimoine mondial dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des programmes de renforcement des capacités ; constituant une référence pour l'ensemble de la communauté de la conservation et agissant comme un catalyseur pour le développement d'une coopération plus large afin de soutenir les activités de renforcement des capacités pour la conservation du patrimoine en général. La WHCBS avait explicitement pour but de soutenir et de promouvoir deux changements majeurs de paradigme (WHCBS, p. 3 et 4) :

- **De la formation au renforcement des capacités : Dépasser**

la formation conventionnelle et adopter une approche plus large du renforcement des capacités.

- **Relier la culture et la nature** : Passer d'un traitement séparé des acteurs du patrimoine naturel et culturel à une coopération accrue et à des efforts conjoints sous l'égide du patrimoine mondial.

#### Principaux acteurs de la mise en œuvre et publics cibles

La WHCBS s'adresse à un réseau d'institutions aux niveaux mondial, régional, national et local afin de promouvoir et de mettre en œuvre la stratégie par le biais de décisions politiques, stratégiques, programmatiques et de projets, et de mettre en œuvre des activités concrètes (pilotes) de renforcement des capacités.

La WHCBS fait référence à un large éventail de parties prenantes, à la fois pour la mise en œuvre de la stratégie et/ou en tant que publics cibles explicites. Toutes les actions recommandées sont liées à des "partenaires potentiels de mise en œuvre" et à des publics cibles principaux. Alors que le Centre du patrimoine mondial, les Organisations consultatives et les centres de catégorie 2 sont explicitement mentionnés, les autres parties prenantes sont décrites en termes généraux.

L'ICCROM et le Centre du patrimoine mondial sont considérés comme les principaux organes responsables de la coordination et du suivi de la mise en œuvre de la Stratégie.

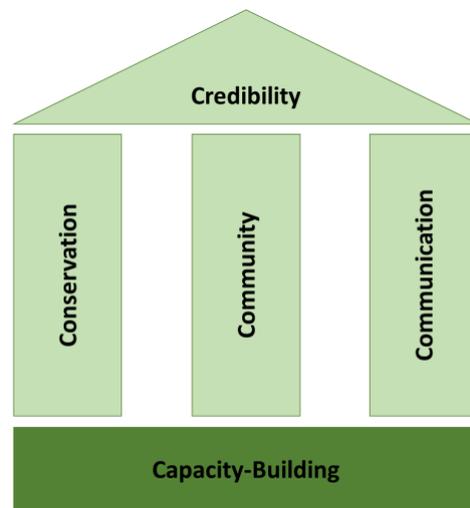


Figure 16: Compréhension par l'évaluateur des liens entre les 5 Cs de l'UNESCO

### **Théorie sous-jacente du changement**

#### Objectifs

La WHCBS est organisé selon les 5 Cs qui représentent les orientations stratégiques établies de la Convention du patrimoine mondial. La WHCBS ne précise pas ce qu'il a l'intention de faire pour contribuer à la réalisation des 5 Cs. Cependant, la WHCBS a pris les rapports sur l'état de conservation (SoC) comme base de référence pour déduire les thèmes et les besoins en matière de renforcement des capacités. Dans son analyse de la situation, il conclut **...les facteurs qui entravent la gestion efficace des biens du patrimoine mondial proviennent de plus en plus de l'extérieur des sites...et le gestionnaire du patrimoine en place, aussi bon soit-il, a une capacité limitée à provoquer le changement...si la formation de professionnels individuels est un élément important pour améliorer la situation, elle n'est pas suffisante. Il est également nécessaire de renforcer les institutions en matière de législation, de gouvernance et de manipulation des ressources.**

Sur la base de cette analyse de la situation, nous déduisons que la

WHCBS s'efforce spécifiquement de promouvoir des solutions au défi clé suivant : **le nombre et l'intensité croissants des menaces pesant sur les sites patrimoniaux qui proviennent de l'extérieur du secteur de la conservation.** En outre, la WHCBS aimerait contribuer aux orientations stratégiques des 5 Cs : **Liste crédible et équilibrée, amélioration de la conservation des sites, intégration de la communauté, communication sur les avantages et renforcement des capacités.**

La crédibilité étant le résultat ultime, la WHCBS cherche implicitement à renforcer les capacités de "conservation", de "communautés" et de "communication" qui conduiront à une liste crédible et équilibrée. Ainsi, le développement des capacités est le moyen fondamental pour renforcer la crédibilité de la Convention (Figure 17).

#### Résultats attendus

L'objectif de la stratégie (mission) est de fournir un cadre pour **développer des actions et des programmes efficaces** afin de renforcer et de développer les capacités. Dans ce cadre, la WHCBS n'énonce pas explicitement les résultats attendus. La WHCBS contient une liste de 10 "objectifs" et 52 actions. Ces "buts" et "actions" sont un mélange d'objectifs, de réalisations (produits) et de résultats (effets, conformément à la définition officielle de l'OCDE). Pour pouvoir évaluer si les objectifs et les résultats ont été atteints, nous avons réorganisé et agrégé la liste (figure 17).Figure 17).

#### **Renforcer la crédibilité et l'équilibre de la Liste du patrimoine mondial**

- Manuels de référence, documents d'orientation et cours élaborés pour la préparation de dossiers de candidature de qualité
- Processus de tutorat / soutien systématique à l'identification et à la nomination de sites pour les États parties sous-représentés
- Études thématiques classées par ordre de priorité et autres outils créés pour aider à l'identification de listes indicatives appropriées et classées par ordre de priorité
- Mise en place d'un processus de conseil réactif et de réseaux renforcés pour les États parties (Organisations consultatives, bureaux régionaux de l'UNESCO, centres de catégorie 2 et

autres partenaires).

- Identifier les points focaux pour la nature comme un public clé méconnu

#### **Améliorer la conservation des sites patrimoniaux existants.**

- Documents d'orientation pour aider les États à renforcer leurs capacités, notamment en ce qui concerne les cadres juridiques et leur application, la défense des secteurs non liés à la conservation, le financement et les ressources humaines.
- Mise en place de stratégies nationales pour le renforcement des capacités liées au patrimoine, identification des pénuries de compétences
- Mise au point d'outils de gestion et de conservation destinés à être utilisés au niveau national : Évaluation de l'impact, gestion des risques de catastrophes, efficacité de la gestion, approche systématique de la recherche des besoins en matière de conservation, budgétisation.
- Formation dispensée aux principales parties prenantes des secteurs responsables des pressions et des menaces pesant sur les sites du patrimoine mondial (par exemple, le tourisme, la construction).
- Réseaux de soutien au financement, à l'amélioration des compétences et à l'expertise établis au niveau local, régional et mondial

#### **Participation des communautés au patrimoine mondial et au développement économique local associé.**

- Recherche et communication sur les avantages et les meilleures pratiques pour l'intégration du patrimoine mondial dans le développement durable, par exemple le tourisme durable, les solutions basées sur la nature pour lutter contre le changement climatique, le développement économique local.
- Recherche, développement d'outils et d'approches de formation pour l'engagement et la participation des communautés, y compris la sensibilisation, l'information sur le patrimoine mondial dans de nombreuses langues, etc.
- Des réseaux de biens du patrimoine mondial sont créés au niveau national et transfrontalier (et thématique).

#### **Sensibilisation à l'importance du patrimoine mondial et à son lien avec le développement durable**

- Outils pour renforcer la capacité des États parties et des gestionnaires de sites et conseils associés pour présenter le patrimoine mondial
- Inclusion du programme de l'UNESCO en tant que composante des programmes éducatifs/scolaires

#### **Améliorer le système de renforcement des capacités**

- Établissement et mise en œuvre de la gouvernance de la WHCBS
- Un ensemble clair d'indicateurs est développé et appliqué pour le suivi et le rapport annuels concernant la réalisation des objectifs par rapport à un ensemble d'indicateurs établis.
- Mise en œuvre de stratégies régionales de renforcement des capacités
- Mise en place d'une structure de gestion de l'information pour la diffusion du matériel de formation et d'information
- La collecte de fonds est planifiée et réalisée
- Augmentation du financement du renforcement des capacités disponible auprès du FPM, du financement extrabudgétaire par les États parties et de nouveaux partenaires externes.

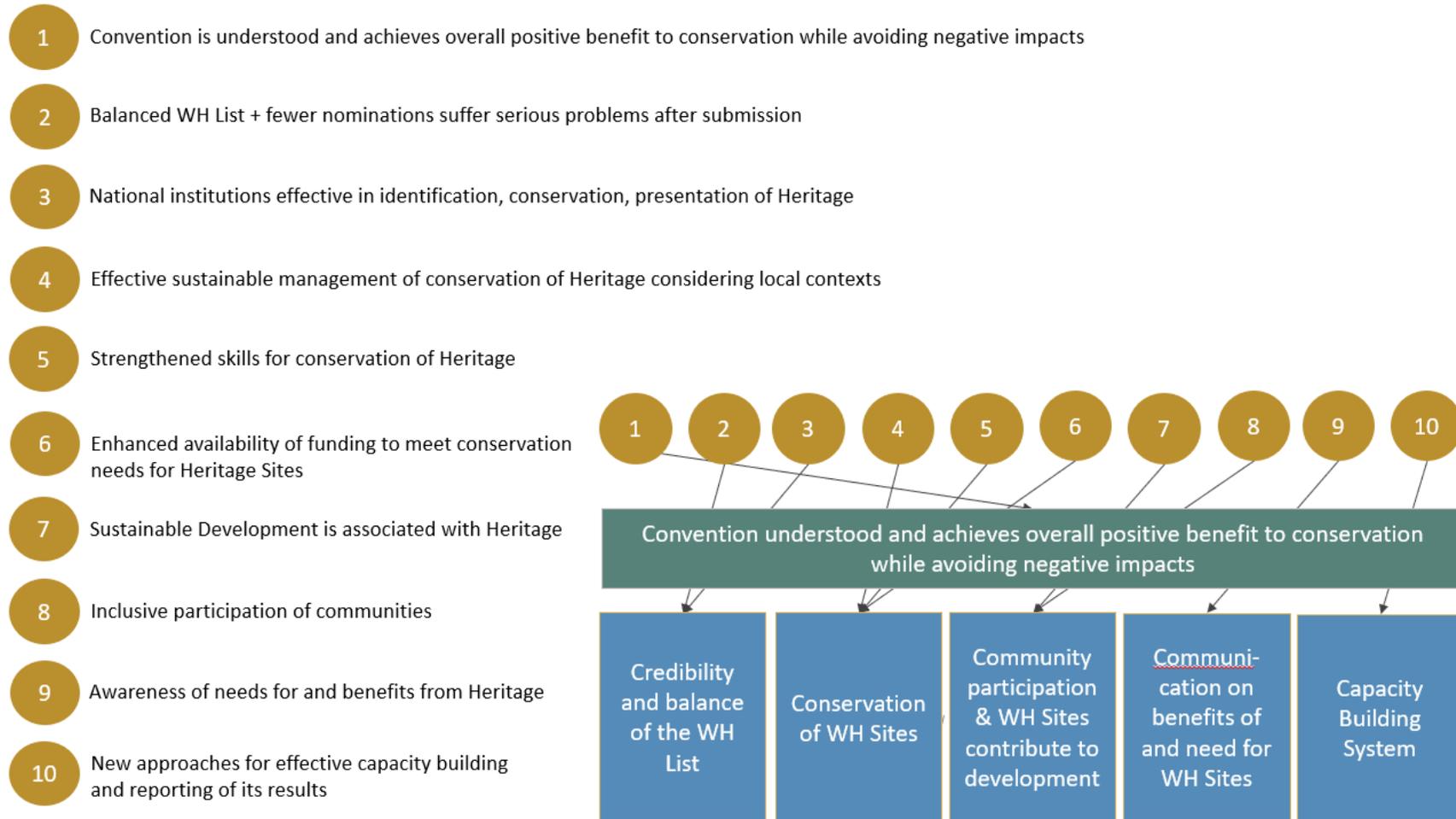


Figure 17: Réorganisation des 10 objectifs de la stratégie de renforcement des capacités et de leur contribution aux 5 Cs  
Projet d'auteur

#### 5\_4 Réseau des parties prenantes de la WHCBS

Afin de donner une meilleure idée et une vue d'ensemble du réseau complexe des parties prenantes dans le contexte de la WHCBS, une carte des parties prenantes a été conçue à l'aide de l'outil de tableau blanc en ligne Miro.

##### **Cartographie du réseau de parties prenantes de l'UNESCO WHCBS**

Afin d'aborder la question de savoir quelles capacités ont été développées, l'équipe d'évaluation a commencé par les parties prenantes et les acteurs, ainsi que leurs liens, sur la base des activités décrites au point 6.

Cela permet d'avoir une vue d'ensemble des acteurs qui ont soit augmenté leurs propres capacités, soit fourni un renforcement des capacités à d'autres acteurs tels que les PS ou les gestionnaires de sites. L'équipe d'évaluation suppose que tous les acteurs mentionnés ont également renforcé leurs propres capacités, soit en développant et en mettant en œuvre des activités de renforcement des capacités, soit par des interactions continues au sein de ce réseau de l'UNESCO pour le renforcement des capacités.

La carte des parties prenantes est le résultat de l'analyse du rapport du point 6 et représente tous les liens et connexions qui ont été développés entre les différentes parties prenantes à différents niveaux.

Les différentes couleurs des bulles représentent le champ d'action de la partie prenante CB correspondante et indiquent les donateurs comme mentionné dans le rapport du point 6 :

- Orange = niveau mondial
- Rouge = niveau régional
- Vert = niveau national
- Jaune = donneur

La taille des bulles représente l'importance des acteurs, sur la base du nombre de mentions dans les rapports du point 6 entre 2011 et 2021.

Remarque : Cette carte représente les relations documentées selon le

rapport du point 6 et ne reflète pas nécessairement l'intensité de la communication quotidienne ou le niveau d'échange. Elle ne représente que les connexions déclarées au titre du point 6.

##### Résultats et interprétation

La carte des parties prenantes indique clairement que le Centre du patrimoine mondial et les Organisations consultatives a) ont eu des interactions intenses avec toutes les régions, b) ont été impliqués dans la plupart des activités CB rapportées et c) sont les principaux liens de réseau entre les régions de l'UNESCO (Figure 18).

Entre les différentes régions de l'UNESCO, des relations directes très limitées ont été observées, à l'exception de l'Europe et de l'Amérique du Nord, où se trouvent de nombreux donateurs (qui financent l'UNESCO, les acteurs du renforcement des capacités et les projets dans toutes les régions, en particulier en Afrique et dans la région Asie-Pacifique). La coopération interrégionale est souvent liée à des C2C actifs au niveau régional (par exemple, ARC-WH, AWHF ou WHITRAP).

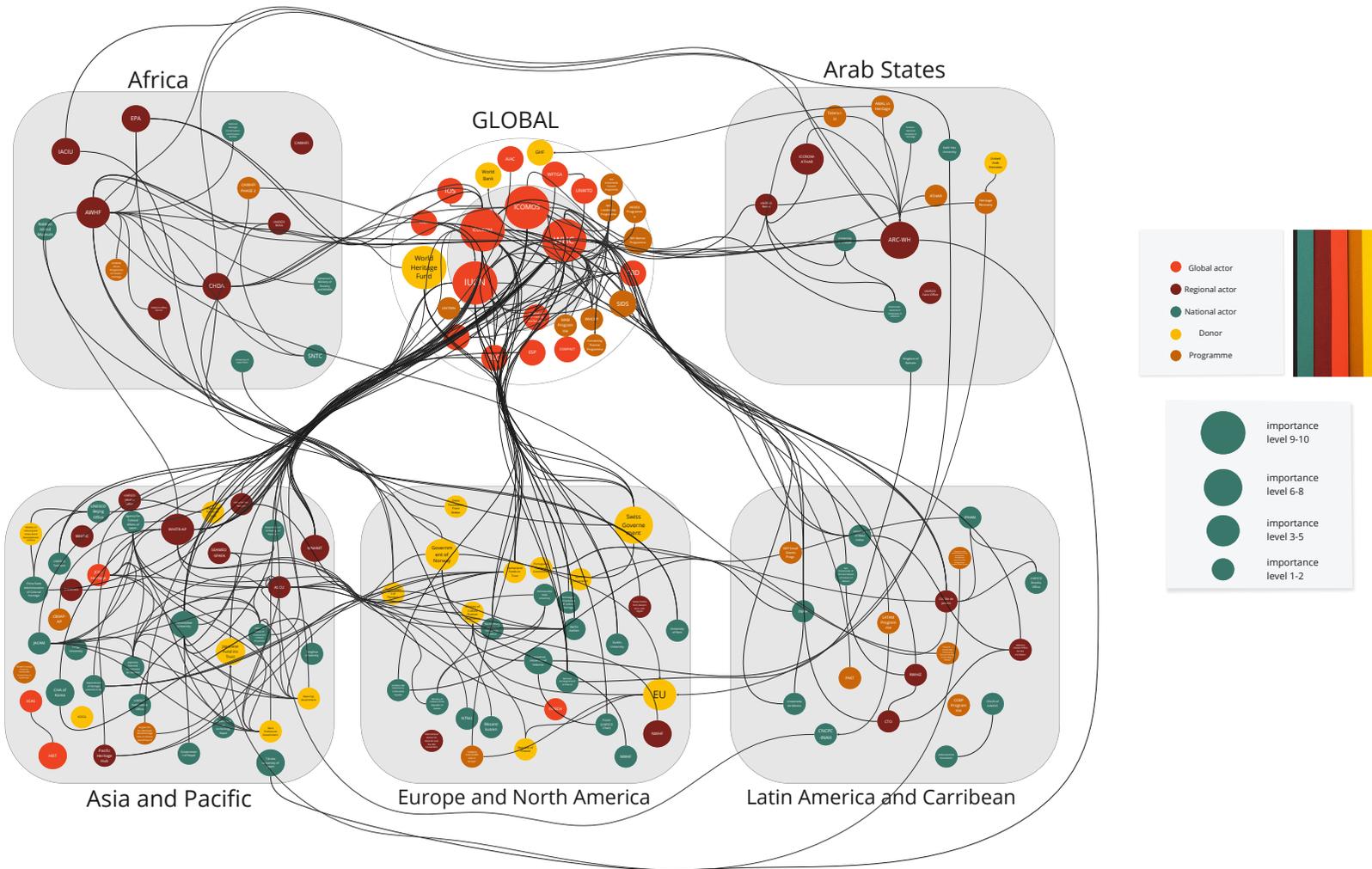
La majorité des interventions de renforcement des capacités sont dirigées à partir des C2C vers les institutions nationales, les autres acteurs régionaux ou les gestionnaires de sites et les communautés, souvent en coopération avec les AB.

Même si la carte montre clairement qu'un grand nombre d'interactions de renforcement des capacités (ateliers, cours, séminaires, activités) ont été mises en œuvre au cours des 10 dernières années, dirigées par différents niveaux, différents acteurs et avec une variété de sujets, l'objectif des interactions, le(s) groupe(s) cible(s) et les résultats attendus du renforcement des capacités ou si elles répondent aux besoins de renforcement des capacités des participants ne peuvent pas être évalués.

En termes d'acteurs, la région Asie-Pacifique présente la plus grande diversité d'acteurs, allant des donateurs aux acteurs régionaux et nationaux, les C2C WHITRAP apparaissant comme l'institution de coordination clé. En Europe et en Amérique du Nord, aucun acteur principal n'a émergé alors que de nombreux donateurs sont établis dans cette région. En Afrique, l'AWHF s'est imposée comme une partie prenante clé avec quelques autres parties prenantes régionales mettant en œuvre le renforcement des capacités. De même, les C2C ARC-WH

est apparue comme un acteur clé du renforcement des capacités. L'Amérique latine et les Caraïbes tirent leurs initiatives de renforcement des capacités (signalées) de certains acteurs régionaux et nationaux, les C2C Lucio Costa étant l'acteur le plus actif. Toutefois, il convient de garder à l'esprit que cette carte pourrait également être sujette à un biais dans les rapports, étant donné que dans une sélection plus large, davantage d'acteurs, de projets et d'activités de renforcement des capacités sont apparus qui n'ont pas nécessairement été rapportés. Les chaires UNESCO sont restées pratiquement invisibles, indépendamment de leur contribution (potentielle).

*Figure 18: Carte des parties prenantes basée sur les informations du point 6  
Projet de l'auteur : PAGE SUIVANTE*



***Abréviations Carte des parties prenantes***

ACCU	Asia Pacific Cultural Centre for UNESCO
AIAC	Associazione Internazionale di Archeologia Classica/International Association for Classical Archaeology
ARC-WH	Araba Regional Centre for World Heritage
ATHAR	Architectural and Archaeological Tangible Heritage in the Arab Region
AWHF	African World Heritage Fund
BLG	Liaison Group of Biodiversity-related Conventions
CAWHFI	Central Africa World Heritage Forest Initiative
CBD	Convention on Biological Diversity
CBSAP-AP	Capacity-building Strategy and Associated Programmes for Asia and the Pacific
CCPB	Programme de renforcement des capacités pour les Caraïbes
CELOS of AdeKUS	Centre for Agricultural Research of Anton de Kom University of Suriname
CHA of Korea	Cultural Heritage Administration of Korea
CHDA	Centre for Heritage Development in Africa
CHEADSEA	Regional Centre for Human Evolution, Adaptations and Dispersals in South-East Asia
CLC Rio de Janeiro	Lucio Costa Centre Rio de Janeiro
CNCPC-INAH	Coordinación Nacional de Conservación del Patrimonio Cultural
COMPACT	Community Management of Protected Areas for Conservation
CTO	Caribbean Tourism Organisation
EPA	Ecole du patrimoine africain
ESP	Ecosystem Services Partnership
EU	European Union
FUUH	Forum UNESCO University and Heritage, since 2013 UENSCO Chair Forum University and Heritage
GFH	Global Heritage Fund
HEADS Programme	Human Evolution, Adaptation, Dispersal and Social Developments
HIST	International Centre on Space Technologies Natural and Cultural Heritage
IACIU	Institute for African Culture and International Understanding
ICCROM-ATHAR	ICCROM's Architectural and Archaeological Tangible Heritage in the Arab Region
IICAS	International Institute for Central Asian Studies
INAH	Instituto Nacional de Antropología e Historia
IOS	Internal Oversight Unit
IPHAN	National Historic and Artistic Heritage Institute
ITRECH	International Training and Research Centre on the Economics of Culture and World Heritage
JACAM	Japanese Association for Conservation of Architectural Monuments
JCIC-Heritage	Japan Consortium for International Cooperation in Cultural Heritage
KOICA	Korea International Cooperation Agency
LATAM	Latin America Programme
MAB Programme	Man and the Biosphere Programme
NTNU	Norwegian University of Science and Technology
NWHF	Nordic World Heritage Foundation
PAST	Préservation du patrimoine et appui au secteur touristique
RWHIZ	Regional World Heritage Institute in Zacatecas

RWTH Aachen	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
SEAMEO-SPAFA	Southeast Asian Ministers of Education Organization - Southeast Asian Regional Centre for Archaeology and Fine Arts
SIDS	Small Island Developing States
UN	United Nations
UNDP	United Nations Development Programme
UNESCO ROSA	UNESCO Regional Office for Southern Africa
UNITWIN	University Twinning and Networking Programme
UNWTO	World Tourism Organization
WFTGA	World Federation of Tourist Guide Associations
WHC	World Heritage Centre
WHCBP	World Heritage Capacity-building Programme
WHIPIC	International Centre for the Interpretation and Presentation of World Heritage Sites
WHITR-AP	World Heritage Institute for Training and Research in Asia and Pacific
WNHMT	Centre for World Natural Heritage Management and Training for Asia and the Pacific Region

*Principales parties prenantes pour la mise en œuvre de la WHCBS (telles que définies dans la WHCBS)*

Nom de la partie prenante	Rôle et mandat selon la WHCBS	Degré d'activité déclarée (selon le point 6 et les entretiens)
<b>Centre du patrimoine mondial (CPM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>assurer le renforcement des capacités en coordonnant des séminaires de formation continue et en travaillant directement avec le psychologue scolaire</li> <li>Organisation du processus de rapport périodique en tant que renforcement des capacités des États parties</li> <li>Fournir un soutien technique aux PS pour l'élaboration de stratégies nationales</li> </ul>	Organisme clé de mise en œuvre, activités multiples signalées
<b>UICN (AB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation d'activités de formation directe ; personne-ressource (cours, séminaires, ateliers)</li> <li>travail individuel avec les psychologues scolaires pendant les missions, création de ressources documentaires</li> <li>soutien technique aux PS pour l'élaboration de stratégies nationales</li> </ul>	Organisme clé de mise en œuvre, activités multiples signalées
<b>ICCROM (AB)</b>	<p>(L'ICCROM est principalement chargé des activités de renforcement des capacités liées au patrimoine mondial)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation d'activités de formation directe ; personne-ressource (cours, séminaires, ateliers)</li> <li>Travailler avec le SP pendant les missions</li> <li>Création de ressources documentaires et soutien technique aux PS pour les stratégies nationales</li> </ul> <p><b>Décision 35 CsOM 9B : Responsabilité principale de la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial (en coopération avec l'UICN, l'ICOMOS, le WHC, les C2C et tous les autres)</b></p>	Organisme clé de mise en œuvre, activités multiples signalées
<b>ICOMOS (AB)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation d'activités de formation directe</li> <li>Participation en tant que personnes ressources à des cours, des séminaires et des ateliers</li> <li>Travailler individuellement avec le PS pendant les missions</li> <li>Création de ressources documentaires et soutien technique aux PS pour les stratégies nationales</li> </ul>	Organisme clé de mise en œuvre, activités multiples signalées
<b>États parties (SP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir un cadre général pour la coopération transfrontalière</li> <li>Proposer des cours de courte durée, des possibilités de formation et des ressources ;</li> <li>Travailler avec les institutions nationales de formation et les universités</li> <li>Élaborer des stratégies nationales de renforcement des capacités</li> </ul>	Généralement mentionné en tant qu'organisateur ou public cible
<b>Centres UNESCO de catégorie 2 (C2C)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>s'engager en faveur des 5 Cs (généralement exprimé ; en raison de l'hétérogénéité du C2C, aucune autre information n'est mentionnée)</li> </ul>	AWHF, Lucio Costa, ARC-WH, WHITRAP, principaux responsables de la mise en œuvre ; grande diversité de C2C
<b>Chaires UNESCO / Réseaux UNITWIN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>faire progresser la recherche</li> <li>la formation et le développement de programmes</li> <li>construire des réseaux universitaires</li> <li>Mise en place de nouveaux programmes d'enseignement</li> </ul>	Fortement décentralisé, pas de lien ou de rapport avec la WHCBS

<b>Forum UNESCO Université &amp; Patrimoine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentionné comme un partenaire CB. Pas de nouvelles ou d'activités signalées après 2014</li> </ul>	Convertie en chaire UNESCO ; aucune activité n'a été signalée en ce qui concerne la WHCBS.
<b>Programmes universitaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentions 5 programmes diplômants (2011)</li> <li>proposer des cours liés au WH</li> </ul>	Existant, mais non mentionné dans les rapports
<b>Partenaires régionaux de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>offrir une formation professionnelle non diplômante</li> <li>mise à jour des cours liés aux thèmes du patrimoine mondial</li> </ul>	Occasionnellement mentionné (par exemple, EPA), peu de détails disponibles, probablement pas systématiquement rapporté

Tableau 8: Évaluation du rôle prévu des différentes parties prenantes et de leur degré d'implication dans la mise en œuvre de la WHCBS

Rouge : Peu ou pas mentionné, pas de lien identifié/rapporté avec la WHCBS ; Jaune : Pas de rôle significatif, peu ou pas de référence à la WHCBS ; Rouge : Pas de lien identifié/rapporté avec la WHCBS ; Pas de rôle significatif, peu ou pas de référence à la WHCBS.

Vert : Forte interaction avec les partenaires, grand nombre d'activités rapportées à la WHCBS.

## 5\_5 Informations générales : Tableaux d'analyse

### 5\_5\_1 Analyse des changements dans les Orientations 2008 et 2021

Chapitre	Décision	Année de la décision	Orientations 2021	Orientations 2008	mots clés
<b>II.C. Listes indicatives</b>					
64.	Décision 43 COM 11A	2019	Les États parties sont encouragés à préparer leurs listes indicatives <b>avec la participation totale, effective et équilibrée entre les sexes</b> d'une grande variété de parties prenantes <b>et de détenteurs de droits</b> , y compris les gestionnaires de sites, les gouvernements locaux et régionaux, les communautés locales, les <b>peuples autochtones</b> , les ONG et les autres parties et partenaires intéressés. Dans le cas <b>de sites affectant les terres, territoires ou ressources des peuples autochtones</b> , les États parties <b>consultent et coopèrent de bonne foi avec les peuples autochtones concernés</b> , par l'intermédiaire de leurs propres institutions représentatives, afin d'obtenir leur consentement libre, préalable et éclairé avant d'inscrire les sites sur leur liste indicative.	Les États parties sont encouragés à préparer leurs listes indicatives avec la participation d'une grande variété de parties prenantes, y compris les gestionnaires de sites, les gouvernements locaux et régionaux, les communautés locales, les ONG et d'autres parties et partenaires intéressés.	équilibré entre les hommes et les femmes les peuples indigènes coopération bonne foi
73.	Décision 43 COM 11A	2019	Les États parties sont encouragés à harmoniser leurs listes indicatives aux niveaux régional et thématique. L'harmonisation des listes indicatives est le processus par lequel les États parties, avec l'assistance des Organisations consultatives, évaluent collectivement leurs listes indicatives respectives afin d'examiner les lacunes et d'identifier les thèmes communs. <b>L'harmonisation a un potentiel considérable pour générer un dialogue fructueux entre les États parties et les différentes communautés culturelles, en promouvant le respect du patrimoine commun et de la diversité culturelle, et</b> peut aboutir à une amélioration des listes indicatives, à de nouvelles propositions d'inscription de la part des États parties et à une coopération entre les groupes d'États parties dans la préparation des propositions d'inscription.	Les États parties sont encouragés à harmoniser leurs listes indicatives aux niveaux régional et thématique. L'harmonisation des listes indicatives est le processus par lequel les États parties, avec l'assistance des Organisations consultatives, évaluent collectivement leurs listes indicatives respectives afin d'examiner les lacunes et d'identifier les thèmes communs. Le résultat de l'harmonisation peut se traduire par une amélioration des listes indicatives, de nouvelles propositions d'inscription de la part des États parties et une coopération entre les groupes d'États parties pour la préparation des propositions d'inscription.	dialogue fructueux différentes communautés respect commun la diversité culturelle
74.	Décision 43 COM 11A	2019	Pour mettre en œuvre la stratégie globale, des efforts de coopération en matière de renforcement des capacités et de formation <b>pour divers groupes de bénéficiaires</b> peuvent être nécessaires pour aider les États parties à acquérir et/ou à consolider leur expertise dans la préparation, la mise à jour et l'harmonisation de leur liste indicative et dans la préparation des candidatures.	Pour mettre en œuvre la stratégie globale, des efforts de coopération en matière de renforcement des capacités et de formation peuvent être nécessaires pour aider les États parties à acquérir et/ou à consolider leur expertise dans la préparation, la mise à jour et l'harmonisation de leur liste indicative et dans la préparation des propositions d'inscription.	diversifié

90.	Décision 43 COM 11A	2019	<p>Pour tous les biens proposés pour inscription selon les critères (vii) - (x), les processus biophysiques et les caractéristiques du relief doivent être relativement intacts. Toutefois, il est reconnu qu'aucune zone n'est totalement vierge et que toutes les zones naturelles sont dans un état dynamique et, dans une certaine mesure, en contact avec l'homme.</p> <p><b>La diversité biologique et la diversité culturelle peuvent être étroitement liées et interdépendantes et les</b> activités humaines, y compris celles des sociétés traditionnelles, des communautés locales <b>et des peuples indigènes</b>, se déroulent souvent dans les zones naturelles. Ces activités peuvent être compatibles avec la valeur universelle exceptionnelle de la zone lorsqu'elles sont écologiquement durables.</p>	<p>Pour tous les biens proposés pour inscription selon les critères (vii) - (x), les processus bio-physiques et les caractéristiques du relief doivent être relativement intacts. Toutefois, il est reconnu qu'aucune zone n'est totalement vierge et que toutes les zones naturelles sont dans un état dynamique et, dans une certaine mesure, en contact avec l'homme. Les activités humaines, y compris celles des sociétés traditionnelles et des communautés locales, se déroulent souvent dans les zones naturelles. Ces activités peuvent être compatibles avec la valeur universelle exceptionnelle de la zone lorsqu'elles sont écologiquement durables.</p>	Diversité les peuples indigènes
<b>II.F. Protection et gestion</b>					
98.	Décision 39 COM 11	2015	<p>Les mesures législatives et réglementaires aux niveaux national et local doivent assurer <b>la protection du bien contre les pressions ou changements sociaux, économiques et autres</b> qui pourraient avoir un impact négatif sur la valeur universelle exceptionnelle, y compris l'intégrité et/ou l'authenticité du bien. Les Etats parties doivent également assurer la mise en œuvre complète et effective de ces mesures.</p>	<p>Les mesures législatives et réglementaires aux niveaux national et local doivent assurer la survie du bien et sa protection contre le développement et les changements qui pourraient avoir un impact négatif sur la valeur universelle exceptionnelle, ou sur l'intégrité et/ou l'authenticité du bien. Les Etats parties doivent également assurer la mise en œuvre complète et effective de ces mesures.</p>	sociale
111.	Décision 39 COM 11 Décision 43 COM 11A	2015, 2019	<p>En reconnaissant la diversité mentionnée ci-dessus, les éléments communs d'un système de gestion efficace pourraient être les suivants :</p> <p>a) une compréhension approfondie et partagée du bien, de ses <b>valeurs universelles, nationales et locales et de son contexte socio-écologique par toutes les parties prenantes, y compris les communautés locales et les populations autochtones ;</b></p> <p>b) <b>le respect de la diversité, de l'équité, de l'égalité des sexes et des droits de l'homme, ainsi que le recours à des processus de planification et de consultation des parties prenantes inclusifs et participatifs ;</b></p> <p>c) un cycle de planification, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et de retour d'information ;</p> <p>d) <b>une évaluation des vulnérabilités du bien aux pressions et changements sociaux, économiques, environnementaux et autres, y compris les catastrophes et le changement climatique, ainsi que le suivi des impacts des tendances et des interventions proposées ;</b></p> <p>e) <b>le développement de mécanismes pour l'implication et la coordination des différentes activités entre les différents partenaires et parties prenantes ;</b></p> <p>f) l'allocation des ressources nécessaires ;</p> <p>g) le renforcement des capacités ;</p> <p>h) une description responsable et transparente du fonctionnement du système de gestion.</p>	<p>En reconnaissant la diversité mentionnée ci-dessus, les éléments communs d'un système de gestion efficace pourraient inclure :</p> <p>a) une compréhension approfondie et partagée du bien par toutes les parties prenantes ;</p> <p>b) un cycle de planification, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et de retour d'information ;</p> <p>c) l'implication des partenaires et des parties prenantes ;</p> <p>d) l'allocation des ressources nécessaires ;</p> <p>e) le renforcement des capacités ; et</p> <p>f) une description responsable et transparente de la manière dont le système de gestion fonctionne.</p>	<p>Valeurs socio-écologique local</p> <p>communautés</p> <p>les peuples indigènes</p> <p>respect</p> <p>la diversité</p> <p>droits de l'homme</p> <p>l'égalité entre les hommes et les femmes</p> <p>inclusif/participatif</p> <p>l'implication</p>

112.	<p>Décision 39 COM 11</p> <p>Décision 43 COM 11A</p>	2015, 2019	<p>Une gestion efficace implique un cycle d'actions à court, moyen et long terme pour protéger, conserver et mettre en valeur le bien proposé pour inscription. Une approche intégrée de la planification et de la gestion est essentielle pour guider l'évolution des biens dans le temps et assurer le maintien de tous les aspects de leur valeur universelle exceptionnelle. Cette approche va au-delà du bien pour inclure toute(s) zone(s) tampon(s), ainsi que le cadre plus large. Le cadre plus large peut être lié à la topographie du bien, à son environnement naturel et bâti, et à d'autres éléments tels que l'infrastructure, les modes d'utilisation des sols, l'organisation spatiale et les relations visuelles. Il peut également inclure des pratiques sociales et culturelles, des processus économiques et d'autres dimensions immatérielles du patrimoine telles que les perceptions et les associations. La gestion du cadre plus large est liée à son rôle dans le soutien de la valeur universelle exceptionnelle. Sa gestion efficace peut également contribuer au développement durable, en exploitant les bénéfices réciproques pour le patrimoine et la société.</p>	<p>Une gestion efficace implique un cycle d'actions quotidiennes et à long terme pour protéger, conserver et mettre en valeur le bien proposé.</p>	<p>approche intégrée</p>
117.	<p>Décision 43 COM 11A</p>	2019	<p>Les Etats parties sont responsables de la mise en œuvre d'activités de gestion efficaces pour un bien du patrimoine mondial. Les Etats parties doivent le faire en étroite collaboration avec les gestionnaires du bien, l'agence chargée de la gestion et les autres partenaires, les communautés locales et les peuples autochtones, les détenteurs de droits et les parties prenantes à la gestion du bien, en élaborant, le cas échéant, des dispositions de gouvernance équitables, des systèmes de gestion en collaboration et des mécanismes de réparation.</p>	<p>Les Etats parties sont responsables de la mise en œuvre d'activités de gestion efficaces pour un bien du patrimoine mondial. Les Etats parties doivent le faire en étroite collaboration avec les gestionnaires du bien, l'agence ayant autorité de gestion et les autres partenaires, ainsi que les parties prenantes à la gestion du bien.</p>	<p>les communautés locales</p> <p>les peuples indigènes</p> <p>détenteurs de droits</p> <p>collaboratif</p>
119.	<p>Décision 43 COM 11A</p>	2019	<p>Les biens du patrimoine mondial peuvent maintenir la diversité biologique et culturelle et fournir des services écosystémiques et d'autres avantages qui peuvent contribuer à la durabilité environnementale et culturelle. Les biens peuvent soutenir une variété d'utilisations en cours et proposées qui sont écologiquement et culturellement durables et qui peuvent améliorer la qualité de vie et le bien-être des communautés concernées. L'Etat partie et ses partenaires doivent s'assurer que leur utilisation est équitable et respecte pleinement la valeur universelle exceptionnelle du bien. Pour certains biens, l'utilisation par l'homme ne serait pas appropriée. La législation, les politiques et les stratégies concernant les biens du patrimoine mondial doivent assurer la protection de la valeur universelle exceptionnelle, soutenir la conservation plus large du patrimoine naturel et culturel, et promouvoir et encourager la participation effective, inclusive et équitable des communautés, des peuples autochtones et des autres acteurs concernés par le bien, comme conditions nécessaires à sa protection, sa conservation, sa gestion et sa mise en valeur durables.</p>	<p>Les biens du patrimoine mondial peuvent supporter une variété d'utilisations en cours et proposées qui sont écologiquement et culturellement durables. L'Etat partie et ses partenaires doivent s'assurer que cette utilisation durable n'a pas d'impact négatif sur la valeur universelle exceptionnelle, l'intégrité et/ou l'authenticité du bien. De plus, toute utilisation doit être écologiquement et culturellement durable. Pour certains biens, l'utilisation par l'homme ne serait pas appropriée</p>	<p>Diversité</p> <p>le bien-être des communautés</p> <p>respect</p> <p>inclusif</p> <p>équitable</p> <p>participation</p>

III. Processus d'inscription de biens sur la liste du patrimoine mondial					
III.A. Préparation des candidatures					
123.	Décision 39 COM 11  Décision 43 COM 11A	2015, 2019	La participation <b>effective et inclusive</b> des <b>communautés locales, des peuples autochtones, des organisations gouvernementales, non gouvernementales et privées et des autres parties prenantes</b> au processus de proposition d'inscription <b>est essentielle pour leur permettre d'avoir une responsabilité partagée avec l'État partie dans l'entretien du bien. Les Etats parties sont encouragés à s'assurer que les demandes d'évaluation préliminaire impliquent un engagement approprié des parties prenantes et des détenteurs de droits. Ils sont également encouragés à préparer les propositions d'inscription avec la participation la plus large possible des parties prenantes et à démontrer, le cas échéant, que le consentement libre, préalable et éclairé des populations autochtones a été obtenu, notamment en rendant les propositions d'inscription accessibles au public dans les langues appropriées et en organisant des consultations et des audiences publiques. Le cas échéant, les États parties sont également encouragés à consulter les États parties potentiellement concernés, y compris les États parties voisins, afin de promouvoir le consensus et la collaboration et de célébrer la diversité culturelle.</b>	La participation des populations locales au processus de proposition d'inscription est essentielle pour leur permettre de partager la responsabilité de l'entretien du bien avec l'Etat partie. Les États parties sont encouragés à préparer les propositions d'inscription avec la participation d'une grande variété de parties prenantes, y compris les gestionnaires de sites, les gouvernements locaux et régionaux, les communautés locales, les ONG et les autres parties intéressées.	Communautés inclusives les peuples indigènes partagé collaboration la diversité culturelle
VI. Encourager le soutien à la convention du patrimoine mondial					
VI.A Objectifs					
211.	Décision 43 COM 11A	2019	Les objectifs sont les suivants : a) améliorer le renforcement des capacités et la recherche ; b) sensibiliser le grand public à la nécessité de préserver le patrimoine culturel et naturel ; c) renforcer la fonction du patrimoine mondial dans la vie de la communauté ; et d) accroître la participation équitable, inclusive et efficace des populations locales et nationales, <b>y compris les populations autochtones</b> , à la protection et à la mise en valeur du patrimoine	Les objectifs sont les suivants : a) améliorer le renforcement des capacités et la recherche ; b) sensibiliser le grand public à la nécessité de préserver le patrimoine culturel et naturel ; c) renforcer la fonction du patrimoine mondial dans la vie de la communauté ; et d) accroître la participation équitable, inclusive et efficace de la population locale et nationale à la protection et à la mise en valeur du patrimoine	les peuples indigènes

VI.B Renforcement des capacités et recherche					
212.	Décision 43 COM 11A	2019	Le Comité cherche à développer le renforcement des capacités au sein des États parties conformément à ses objectifs stratégiques et à la stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial adoptée par le Comité.	Le Comité cherche à développer le renforcement des capacités au sein des États parties conformément à ses objectifs stratégiques.	renforcement des capacités
213.	Décision 43 COM 11A	2019	Reconnaissant le haut niveau de compétences et l'approche multidisciplinaire nécessaires à la protection, à la conservation et à la mise en valeur du patrimoine mondial, le Comité a adopté la stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial. La définition du renforcement des capacités identifie trois grands domaines où résident les capacités et pour lesquels il faut cibler les destinataires du renforcement des capacités : les praticiens, les institutions, les communautés et les réseaux. La stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial fournit un cadre d'action et oriente les acteurs aux niveaux international, régional ou national vers la création de stratégies régionales et nationales de renforcement des capacités, en plus des activités individuelles de renforcement des capacités. Les actions peuvent être mises en œuvre par les nombreux acteurs qui fournissent actuellement ou pourraient fournir des activités de renforcement des capacités au profit du patrimoine mondial. L'objectif principal de la stratégie de renforcement des capacités est de s'assurer que les compétences nécessaires sont développées par un large éventail d'acteurs pour une meilleure mise en œuvre de la Convention. Afin d'éviter les chevauchements et de mettre en œuvre efficacement la Stratégie, le Comité assurera des liens avec d'autres initiatives telles que la Stratégie globale pour une Liste du patrimoine mondial représentative, équilibrée et crédible et la soumission de Rapports périodiques. Le Comité examinera chaque année les questions pertinentes relatives au renforcement des capacités, évaluera les besoins en matière de renforcement des capacités, examinera les rapports annuels sur les initiatives de renforcement des capacités et formulera des recommandations pour les futures initiatives de renforcement des capacités.	Reconnaissant le haut niveau de compétences et l'approche multidisciplinaire nécessaires à la protection, la conservation et la mise en valeur du patrimoine mondial, le Comité a adopté une Stratégie globale de formation pour le patrimoine mondial culturel et naturel. L'objectif principal de la Stratégie globale de formation est de s'assurer que les compétences nécessaires sont développées par un large éventail d'acteurs pour une meilleure mise en œuvre de la Convention. Afin d'éviter les chevauchements et de mettre en œuvre efficacement la stratégie, le Comité assurera des liens avec d'autres initiatives telles que la Stratégie globale pour une liste du patrimoine mondial représentative, équilibrée et crédible et la soumission de Rapports périodiques. Le Comité examinera chaque année les questions de formation pertinentes, évaluera les besoins de formation, examinera les rapports annuels sur les initiatives de formation et formulera des recommandations pour les futures initiatives de formation.	renforcement des capacités communautés individu national compétences nécessaires besoins en matière de renforcement des capacités
214.	Décision 43 COM 11A	2019	Les États parties sont encouragés à veiller à ce qu'il y ait une représentation équilibrée des sexes parmi leurs professionnels et spécialistes à tous les niveaux et à ce qu'ils soient convenablement formés. À cette fin, les États parties sont encouragés à élaborer des stratégies nationales de renforcement des capacités et à inclure la coopération régionale en matière de formation dans leurs stratégies. L'élaboration de ces stratégies régionales et nationales peut être assistée par les Organisations consultatives et les divers centres de catégorie 2 de l'UNESCO liés au patrimoine mondial, en tenant compte de la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial.	Les États parties sont encouragés à veiller à ce que leurs professionnels et spécialistes à tous les niveaux soient convenablement formés. À cette fin, les États parties sont encouragés à élaborer des stratégies nationales de formation et à inclure la coopération régionale en matière de formation dans leurs stratégies.	renforcement des capacités équilibré entre les hommes et les femmes stratégie régionale/nationale centres de catégorie 2

214 bis.	Décision 43 COM 11A	2019	Les États parties sont encouragés à développer des programmes éducatifs et de renforcement des capacités qui exploitent les avantages réciproques de la Convention pour le patrimoine et la société. Ces programmes peuvent être fondés sur l'innovation et l'esprit d'entreprise local, et viser en particulier les niveaux moyen/petit/micro, afin de promouvoir des avantages économiques durables et inclusifs pour les communautés locales et les peuples autochtones, et d'identifier et de promouvoir les possibilités d'investissement public et privé dans des projets de développement durable, y compris ceux qui encouragent l'utilisation de matériaux et de ressources locaux et favorisent les industries culturelles et créatives locales, ainsi que la sauvegarde du patrimoine immatériel associé aux biens du patrimoine mondial.	non existant	éducation programme de renforcement des capacités communautés locales inclusives populations autochtones
215.	Décision 43 COM 11A	2019	Le Comité développe et coordonne la coopération internationale dans le domaine de la recherche nécessaire à la mise en œuvre efficace de la Convention. Les États parties sont également encouragés à mettre à disposition des ressources pour entreprendre des recherches, car la connaissance et la compréhension sont fondamentales pour l'identification, la gestion et le suivi des biens du patrimoine mondial. Les États parties sont encouragés à soutenir les études scientifiques et les méthodologies de recherche, y compris les connaissances traditionnelles et autochtones détenues par les communautés locales et les peuples autochtones, avec tout le consentement nécessaire. Ces études et recherches visent à démontrer la contribution de la conservation et de la gestion des biens du patrimoine mondial, de leurs zones tampons et de leur cadre plus large au développement durable, par exemple en matière de prévention et de résolution des conflits, y compris, le cas échéant, en s'appuyant sur les modes traditionnels de résolution des conflits qui peuvent exister au sein des communautés.	Le Comité développe et coordonne la coopération internationale dans le domaine de la recherche nécessaire à la mise en œuvre efficace de la Convention. Les États parties sont également encouragés à mettre à disposition des ressources pour entreprendre des recherches, car la connaissance et la compréhension sont fondamentales pour l'identification, la gestion et le suivi des biens du patrimoine mondial.	études scientifiques/rec herche traditionnelle/ind igène les communautés locales les peuples indigènes communautés
220.		2019	Les États parties sont encouragés à développer des activités éducatives de qualité liées au patrimoine mondial à travers une variété d'environnements d'apprentissage adaptés à chaque public avec, dans la mesure du possible, la participation des écoles, des universités, des musées et d'autres autorités éducatives locales et nationales.	Les Etats parties sont encouragés à développer des activités éducatives liées au patrimoine mondial avec, dans la mesure du possible, la participation d'écoles, d'universités, de musées et d'autres autorités éducatives locales et nationales.	Qualité environnements d'apprentissage

235.	<b>Décision</b> <b>30 COM 14A</b> <b>Décision</b> <b>36 COM 13.I</b>	<b>2008</b> <b>2012</b>	<p>Le Comité du patrimoine mondial coordonne et attribue des types d'assistance internationale en réponse aux demandes des Etats parties. Ces types d'assistance internationale, décrits dans le tableau récapitulatif ci-dessous, sont par ordre de priorité :</p> <p>a) Assistance d'urgence ;</p> <p>b) Assistance à la conservation et à la gestion (comprenant l'assistance pour la formation et la recherche, la coopération technique, la promotion et l'éducation) ;</p> <p>c) Assistance préparatoire.</p>	<p>Le Comité du patrimoine mondial coordonne et attribue des types d'assistance internationale en réponse aux demandes des Etats parties. Ces types d'assistance internationale, décrits dans le tableau récapitulatif ci-dessous, sont par ordre de priorité :</p> <p>a) l'assistance d'urgence</p> <p>b) l'assistance préparatoire</p> <p>c) l'assistance à la conservation et à la gestion (comprenant l'assistance à la formation et à la recherche, la coopération technique, la promotion et l'éducation).</p>	<p>Formation</p> <p>Recherche</p> <p>La coopération</p> <p>l'éducation</p>
------	---	----------------------------	---	--	--

239.	<p>Décision 43 COM 11A</p> <p>Décision 31 COM 18B</p> <p>Décision 20 COM XII</p> <p>Décision 31 COM 18B</p> <p>Décision 36 COM 13.1</p> <p>Décision 37 COM 12.II</p>	<p>2019</p> <p>2007</p> <p>2012</p> <p>2013</p>	<p>Outre les priorités énoncées aux paragraphes 236-238 ci-dessus, les considérations suivantes régissent les décisions du Comité en matière d'octroi de l'assistance internationale :</p> <p>a) la probabilité que l'assistance ait un effet catalyseur et multiplicateur ("capital d'amorçage") et favorise les <b>contributions financières et techniques d'autres sources</b> ;</p> <p>b) lorsque les fonds disponibles sont limités et qu'une sélection doit être opérée, la préférence est accordée à : - un pays moins avancé ou une économie à faible revenu tel que défini par le Comité des politiques de développement du Conseil économique et social des Nations Unies, ou</p> <p>- un pays à revenu moyen inférieur tel que défini par la Banque mondiale, ou</p> <p>- un petit État insulaire en développement (PEID), ou</p> <p>- un État partie en situation de post-conflit ;</p> <p>c) l'urgence des mesures de protection à prendre sur les biens du patrimoine mondial ; d) la disponibilité de l'engagement législatif, administratif et, dans la mesure du possible, financier de l'État partie bénéficiaire pour l'activité ;</p> <p>e) l'impact de l'activité sur la poursuite des objectifs stratégiques ou sur la mise en œuvre des politiques adoptées par le Comité, telles que le Document d'orientation pour l'intégration d'une perspective de développement durable dans les processus de la Convention du patrimoine mondial ou le Document d'orientation sur l'impact du changement climatique sur les biens du patrimoine mondial ;</p> <p>f) la mesure dans laquelle l'activité répond aux besoins identifiés par le processus de suivi réactif et/ou l'analyse des Rapports périodiques régionaux ;</p> <p>g) la valeur exemplaire de l'activité en ce qui concerne la recherche scientifique et le développement de techniques de conservation rentables ;</p> <p>h) le coût de l'activité et les résultats escomptés ;</p> <p>i) la valeur éducative tant pour la formation d'experts que pour le grand public ; et j) le caractère inclusif de l'activité ; k) l'importance de l'activité pour la conservation et la mise en valeur des biens du patrimoine mondial ; l) l'importance de l'activité pour le développement durable.</p> <p><b>j) le caractère inclusif de l'activité, notamment en ce qui concerne l'égalité des sexes et la participation des communautés locales et des populations autochtones.</b></p>	<p>Outre les priorités énoncées aux paragraphes 236-238 ci-dessus, les considérations suivantes régissent les décisions du Comité en matière d'octroi de l'assistance internationale :</p> <p>a) la probabilité que l'assistance ait un effet catalyseur et multiplicateur ("capital d'amorçage") et favorise les contributions financières et techniques d'autres sources ;</p> <p>b) lorsque les fonds disponibles sont limités et qu'une sélection doit être opérée, la préférence est accordée à : - un pays moins avancé ou une économie à faible revenu tel que défini par le Comité des politiques de développement du Conseil économique et social des Nations Unies, ou</p> <p>- un pays à revenu moyen inférieur tel que défini par la Banque mondiale, ou</p> <p>- un petit État insulaire en développement (PEID), ou</p> <p>- un État partie en situation de post-conflit ;</p> <p>c) l'urgence des mesures de protection à prendre sur les biens du patrimoine mondial ;</p> <p>d) la disponibilité de l'engagement législatif, administratif et, dans la mesure du possible, financier de l'État partie bénéficiaire pour l'activité ; e) l'impact de l'activité sur la poursuite des objectifs stratégiques décidés par le Comité ;</p> <p>f) la mesure dans laquelle l'activité répond aux besoins identifiés par le processus de suivi réactif et/ou l'analyse des Rapports périodiques régionaux ;</p> <p>g) la valeur exemplaire de l'activité en matière de recherche scientifique et de développement de techniques de conservation rentables ;</p> <p>h) le coût de l'activité et les résultats escomptés ; et</p> <p>i) la valeur éducative à la fois pour la formation d'experts et pour le grand public.</p>	<p>L'égalité entre les hommes et les femmes</p> <p>Implication</p> <p>les communautés locales</p> <p>les peuples indigènes</p>
240			<p>Un équilibre sera maintenu dans l'allocation des ressources entre le patrimoine culturel et naturel et entre la conservation et la gestion et l'assistance préparatoire. Cet équilibre est revu et décidé régulièrement par le Comité et, au cours de la deuxième année de chaque exercice biennal, par le Président du Comité du patrimoine mondial.</p>	<p>Un équilibre sera maintenu dans l'allocation des ressources aux activités en faveur du patrimoine culturel et naturel. Cet équilibre est revu et décidé régulièrement par le comité.</p>	<p>patrimoine culturel/naturel</p>



*Tableau 9: Analyse des changements dans les Orientations 2008 et 2021 (tableau propre)*

### 5\_5\_2 Analyse des activités telles que rapportées au point 6

1. La convention est comprise et apporte un bénéfice positif global à la conservation tout en évitant les impacts négatifs.															
		Actions recommandées par l'UNESCO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
2 Meilleure compréhension des processus statutaires et de la liste équilibrée de la Convention du patrimoine mondial	ancien 1	1.1 Création d'outils et d'opportunités de formation et de communication spécifiques pour expliquer de manière efficace et cohérente les concepts et processus clés de la Convention du patrimoine mondial, afin de s'assurer que tous les États parties et tous les acteurs de la Convention, y compris les communautés locales, comprennent et soient en mesure d'utiliser la Convention de la manière la plus efficace et la plus durable possible pour soutenir la conservation du patrimoine culturel et naturel.						1	2	1	1	1			
		1.2 Un ensemble d'indicateurs est développé sur la base du processus de rapport sur l'état de conservation et d'autres processus de suivi et d'efficacité de la gestion afin d'identifier les tendances positives et négatives en matière de conservation du patrimoine culturel et naturel.						1		1	1				
		1.3 Les questions liées à la Convention du patrimoine mondial sont incluses dans les programmes d'études et les formations professionnelles longues afin de s'assurer que les professionnels formés ont une meilleure connaissance de base de la Convention du patrimoine mondial et de ses forces et faiblesses.	1	1	1	1	1	1				2	2	1	
		1.4 Les liens sont renforcés avec d'autres conventions et d'autres secteurs de l'UNESCO pour s'assurer que les messages du patrimoine mondial sont pris en compte dans ces autres cadres.							1		1	1	1		
		1.5 Des outils d'orientation et de formation sont créés pour les membres potentiels et													

<p><b>2 Meilleure compréhension des processus statutaires et de la liste équilibrée de la Convention du patrimoine mondial</b></p>		nouveaux du comité afin de garantir une participation efficace aux sessions du comité.														
		1.6 Des stratégies régionales de renforcement des capacités sont élaborées et mises en œuvre pour chaque région, en lien avec le processus d'établissement des Rapports périodiques, afin de permettre une meilleure compréhension de la convention et de ses processus.		1		5			2		1					
	<p><b>2. La liste du patrimoine mondial est plus équilibrée et moins de propositions d'inscription souffrent de problèmes sérieux après leur soumission.</b></p>		2.1 Un nouveau manuel de référence et le matériel de formation associé sur les propositions d'inscription au patrimoine mondial sont achevés, distribués aux États parties et traduits à grande échelle.	1			2			1						
			2.2 Des cours de formation sont élaborés et mis en œuvre pour aider les États parties à préparer des dossiers de candidature de bonne qualité.	11				1		1	2	2	4			
			2.3 Un soutien accru et plus efficace est apporté aux États parties pour la création de listes indicatives, la priorité étant donnée au renforcement des capacités dans les pays peu représentés sur la Liste du patrimoine mondial.							1				2		
			2.4 Des études thématiques classées par ordre de priorité et d'autres outils sont créés pour aider à l'identification de listes indicatives appropriées et classées par ordre de priorité, ainsi qu'à l'harmonisation des listes au sein des régions et/ou des thèmes, le cas échéant.											1		
			2.5 Un processus de tutorat est mis en place pour aider les États qui ont besoin d'une capacité renforcée pour élaborer et mettre en œuvre des candidatures efficaces, conformément aux priorités identifiées dans les listes indicatives.					3			1	1				
			2.6 Un service de conseil réactif est fourni pour répondre aux États parties qui envisagent de faire des propositions d'inscription, et pour fournir des conseils coordonnés entre le Secrétariat et les					1								

<p><b>2 Meilleure compréhension des processus statutaires et de la liste équilibrée de la Convention du patrimoine mondial</b></p>		Organisations consultatives.															
		2.7 Des orientations spécifiques ainsi que des formations et des outils connexes sont créés afin de soutenir des processus de participation communautaire plus efficaces dans le cadre de la préparation des candidatures.				2	1	1				1					
		2.8 Le réseau de spécialistes capables de conseiller les États parties au sein des Organisations consultatives et de leurs réseaux est élargi.	2	2	1						1		1				
	<p><b>3. Les institutions nationales sont efficaces dans l'identification, la conservation et la mise en valeur du patrimoine culturel et naturel.</b></p>		3.1 Une série de documents d'orientation est élaborée pour aider les États à évaluer leurs capacités et à identifier et promouvoir le renforcement des capacités au niveau national. Les sujets devraient inclure : a) les cadres juridiques et leur application ; b) l'amélioration du plaidoyer dans les processus de prise de décision nationaux (y compris la capacité des ministères non patrimoniaux à participer aux objectifs de la Convention du patrimoine mondial), c) la capacité des institutions patrimoniales à obtenir les ressources appropriées pour fonctionner efficacement.					1		1			2				
			3.2 Des stratégies nationales de renforcement des capacités institutionnelles et professionnelles sont élaborées et mises en place, en réponse aux besoins identifiés lors des premier et deuxième cycles de Rapports périodiques. (Voir le point 12 ci-dessous)										1				
			3.3 Du matériel et des activités de formation sont élaborés et mis en œuvre pour renforcer la capacité des institutions nationales à améliorer la conservation et la gestion du patrimoine.	11		2	2	3	2	2	4	4	2				

	3. Les institutions nationales sont efficaces dans l'identification, la conservation et la mise en valeur du patrimoine culturel et naturel.	3.4 Une formation ciblée en milieu de carrière est proposée pour soutenir le développement professionnel des professionnels de la nature et de la culture au sein des institutions nationales du patrimoine, y compris les ministères, les agences gouvernementales et les ONG.	1	1	2	1	1	2		1					
		3.5 Les points focaux pour la nature sont identifiés au sein des États parties lors de l'exercice de soumission de Rapports périodiques comme un public clé non reconnu pour le renforcement des capacités du patrimoine mondial.													
		3.6 Des outils efficaces de gestion et de conservation sont mis au point pour être utilisés au niveau national, notamment : a) des systèmes d'évaluation des développements et des projets en termes d'impact sur le patrimoine naturel et culturel (EIE par exemple), b) une planification intégrée au niveau national et au niveau des biens en ce qui concerne la réduction des risques de catastrophe pour le patrimoine, c) des systèmes d'évaluation des risques pour le patrimoine naturel et culturel, d) des systèmes d'évaluation des risques pour le patrimoine culturel.			1		7	3		2	1	1			
		3.7 Une formation ciblée est dispensée aux principaux acteurs de l'industrie du tourisme et d'autres secteurs ayant un impact sur la protection du patrimoine mondial (à la fois publics et privés) sur les besoins appropriés en matière de conservation et de développement durable dans leurs secteurs spécifiques sur les sites du patrimoine mondial (et les sites potentiels du patrimoine mondial).					1	3	2	1	3	3			
			<b>27</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>154</b>	
		4.1 De nouveaux manuels sur la gestion des biens naturels et culturels du patrimoine mondial sont achevés, diffusés auprès des partenaires sociaux et traduits à grande échelle.				5	1			1					

3 Améliorer la gestion des sites patrimoniaux existants (3 objectifs à long terme liés aux sites)	4. La gestion durable et la conservation du patrimoine mondial sont efficaces et tiennent compte de la dynamique des contextes locaux spécifiques dans le cadre plus large des processus globaux du patrimoine mondial.	4.2 Une bibliographie des publications existantes et d'autres ressources est élaborée sur les questions clés de la conservation et de la gestion des biens à l'intention des États parties et des professionnels.												
		4.3 Une formation à la gestion des biens du patrimoine mondial est élaborée et mise en œuvre pour renforcer les compétences en matière de planification et de gestion, y compris les méthodologies et les outils d'évaluation de l'efficacité de la gestion liés à des indicateurs clairs.			5	2	2		1	2	5	5		
		4.4 Les outils existants pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion sont affinés et développés pour tous les biens du patrimoine mondial, y compris la boîte à outils Enhancing Our Heritage, actuellement conçue pour les biens naturels, afin de pouvoir offrir des outils simples, cohérents et efficaces à l'usage des gestionnaires de sites du patrimoine mondial.						1	1	2	2			
	4. La gestion durable et la conservation du patrimoine mondial sont efficaces et tiennent compte de la dynamique des contextes locaux	4.5 Une formation à la gestion des risques de catastrophes sur les sites du patrimoine mondial est élaborée et mise en œuvre pour renforcer la planification et la réponse aux catastrophes naturelles et d'origine humaine.		1		8	8	1	1	2	4	2		
		4.6 Un réseau de 20 sites de formation au maximum est identifié sur la liste du patrimoine mondial, avec un équilibre approprié entre les régions et les types de sites, afin de fournir des lieux de formation sur le terrain en utilisant des modèles de bonnes pratiques dans la gestion des sites.												
		4.7 Un programme prioritaire de recherche sur les besoins de gestion et de conservation des biens du patrimoine mondial est mis en œuvre, sur la base des informations provenant des Rapports périodiques, des rapports SOC, des évaluations globales des tendances SOC et des résultats des évaluations de l'efficacité de la gestion.				1			1		2			

sites)	spécifiques dans le cadre plus large des processus globaux du patrimoine mondial.	4.8 Des réseaux renforcés de conseils spécialisés sont créés et développés entre les Organisations consultatives, les centres de catégorie 2 de l'UNESCO, les bureaux régionaux de l'UNESCO et d'autres partenaires, afin d'apporter un plus grand soutien aux gestionnaires de sites.	2	2	2	6	3	3		2	3				
		4.9 Des mécanismes sont mis en place pour répondre en temps utile afin d'aider les États parties à traiter les questions soulevées par le processus de l'état de conservation et d'autres décisions pertinentes du Comité.					1			1		1			
	5. Les compétences en matière de conservation du patrimoine culturel et naturel sont renforcées.	5.1 La disponibilité de personnes qualifiées possédant des compétences particulières en matière de conservation est évaluée lors des réunions régionales de rapport périodique et au niveau national.						1							
		5.2 Des activités de formation sont conçues et mises en œuvre pour améliorer les domaines identifiés comme présentant des pénuries de compétences ou des besoins émergents en matière de compétences pour faire face à de nouveaux défis.			1		2	2	1	2	3	2	2		
		5.3 Les réseaux d'expertise sont renforcés pour rassembler les praticiens de la conservation et les groupes communautaires afin de promouvoir l'apprentissage mutuel et de mieux identifier les besoins futurs en matière de renforcement des capacités.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2		
	6. La disponibilité de financements et d'autres ressources pour répondre aux besoins de conservation des sites du patrimoine	6.1 Un réseau de partenaires au niveau du site (gestionnaires du site et autres personnes impliquées dans le site) est créé pour travailler ensemble afin de soutenir les besoins prioritaires de conservation des biens, identifiés à travers tous les processus d'efficacité et de suivi de la gestion.								1					
		6.2 Des outils sont développés pour permettre aux États parties d'utiliser plus efficacement le processus d'assistance internationale pour améliorer la conservation et la gestion des biens du							1						
	3 Améliorer la gestion des sites patrimoniaux existants (3 objectifs à long terme liés aux sites)														

	mondial est considérablement améliorée.	patrimoine mondial.													
		6.3 Des outils sont mis au point pour renforcer la capacité des États parties et des gestionnaires de sites à demander et à obtenir un financement extrabudgétaire auprès de diverses sources.													
			3	3	5	17	19	18	5	13	13	16	9	121	
4 Participation des communautés au patrimoine mondial et au développement économique local associé	7. De plus grands avantages mutuels pour les communautés et leurs résultats patrimoniaux grâce au développement durable associé aux biens du patrimoine mondial	7.1 Une recherche ciblée sur les avantages et les meilleures pratiques pour l'intégration de la conservation du patrimoine mondial et des objectifs de développement durable pour les communautés est entreprise pour fournir des exemples et des études de cas de pratiques réussies à utiliser dans l'ensemble du système du patrimoine mondial.				2			1	1		1			
		7.2 Des activités de formation et de renforcement des capacités sont conçues et mises en œuvre pour les institutions nationales et locales, les gestionnaires de sites du patrimoine mondial et les autres parties prenantes afin d'intégrer la conservation du patrimoine et les objectifs de développement dans les secteurs connexes (nature, culture, tourisme et développement).					1	1	3		6	2			
		7.3 La recherche et les meilleures pratiques en matière de tourisme durable, y compris celles qui sont fondées sur des processus participatifs, sont entreprises pour encourager le secteur du tourisme à contribuer de manière positive à la protection des biens du patrimoine mondial et au développement des communautés.					1	2	1	1	1				
		7.4 Des réseaux de biens du patrimoine mondial sont créés au niveau national et, le cas échéant, entre pays voisins, afin de renforcer la capacité de ces biens à contribuer aux activités de développement à l'échelle nationale et régionale.													

4 Participation des communautés au patrimoine mondial et au développement économique local associé	8. Participation accrue et inclusive des communautés locales à la conservation et à la mise en valeur du patrimoine, ainsi qu'au développement associé.	7.5 Des réseaux de chaires UNESCO sont créés pour développer, adapter et mettre en œuvre des approches participatives liées au contexte, et échanger les connaissances acquises, afin de les rendre accessibles et opérationnelles au niveau national.							1	1	1	1			
		8.1 Des recherches sur les approches efficaces de l'engagement et de la participation des communautés, y compris les leçons tirées au sein des biens du patrimoine mondial, sont entreprises pour servir de base à l'identification d'exemples de réussite à utiliser pour le renforcement des capacités et l'apprentissage entre les biens.				1		1	1						
		8.2 Une série d'outils de sensibilisation et de renforcement des capacités est conçue et diffusée pour renforcer la capacité des communautés à comprendre la Convention du patrimoine mondial et à y participer.				1	1					1	1		
		8.3 Les communautés locales et les autres parties prenantes, en collaboration avec les gestionnaires de sites, sont encouragées à participer activement à la protection et à la mise en valeur des biens du patrimoine mondial.						1				1	1		
		8.4 Des informations de base sur la Convention du patrimoine mondial sont disponibles en ligne et sous forme imprimée dans le plus grand nombre de langues possible.				2									
			0	0	0	4	4	5	7	4	10	6	0	40	

5 Sensibilisation à l'importance du patrimoine mondial et à son lien avec le développement durable	9. Sensibilisation accrue à la nécessité et aux avantages de la conservation du patrimoine et à la contribution de la Convention du patrimoine mondial à cet égard.	9.1 Des outils seront conçus et mis à disposition pour renforcer la capacité des Etats parties et des gestionnaires de sites du patrimoine mondial à présenter le patrimoine mondial sur le site et à un niveau plus général, soutenus par des conseils efficaces et appropriés sur l'utilisation de l'emblème et de la marque du patrimoine mondial.										1		
		9.2 L'inclusion de la Convention du patrimoine mondial dans les programmes scolaires continue d'être encouragée et facilitée par un programme actif de communication, de préparation et de diffusion de ressources sur le patrimoine mondial pour les écoles via les programmes de l'UNESCO et via l'élaboration de programmes scolaires au niveau national.												
			0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
6 Améliorer le système de renforcement des capacités	10. Au-delà de la contribution du renforcement des capacités à l'obtention de résultats positifs pour les 4 autres "C" des orientations stratégiques de la Convention du patrimoine mondial, de nouvelles approches sont nécessaires pour s'assurer que le renforcement des capacités du patrimoine mondial lui-même est efficace et qu'il est en mesure	10.1 Une gouvernance claire et partagée de la Stratégie de renforcement des capacités est mise en œuvre, coordonnée par l'ICCROM en partenariat avec l'UICN, l'ICOMOS et le Centre du patrimoine mondial, soutenue par un réseau efficacement coordonné des acteurs clés du renforcement des capacités du patrimoine mondial (y compris les centres de catégorie 2, les chaires UNESCO concernées, les partenaires axés sur le patrimoine mondial et d'autres).	1			1	1							
		10.2 Une structure de gestion de l'information efficace et dotée de ressources suffisantes est créée pour assurer une diffusion efficace de l'information sur les programmes de formation, les activités et le rôle des différents acteurs intervenant en faveur du renforcement des capacités dans le domaine du patrimoine mondial. Une telle structure permettrait d'assurer une approche stratégique permanente. Cet effort devrait mettre l'accent sur la diffusion d'informations sur l'existence d'opportunités de renforcement des capacités à tous les	1	1		2	2	2		2	3	5		

6 Améliorer le système de renforcement des capacités	de rendre compte des résultats au Comité du patrimoine mondial et à d'autres parties prenantes.	niveaux.														
	10. Au-delà de la contribution du renforcement des capacités à l'obtention de résultats positifs pour les 4 autres "C" des orientations stratégiques de la Convention du patrimoine mondial, de nouvelles approches sont nécessaires pour s'assurer que le renforcement des capacités	10.3 Une communication efficace entre les prestataires de services de renforcement des capacités et les publics/bénéficiaires est mise en place pour assurer la coordination et encourager les acteurs à contribuer dans le cadre des activités plus larges de la stratégie.	1	1		1	2									
		10.4 Le développement d'un réseau efficace et équilibré au niveau régional de centres UNESCO de catégorie 2 axés sur le patrimoine mondial est renforcé.						1	1	1	1	1				
		10.5 Un programme de traduction et de diffusion d'une série de documents est mis en place pour s'assurer que les informations parviennent à un large éventail de parties prenantes.	1			1	1	2	3			1	1			
		10.6 De nouveaux environnements d'apprentissage et de nouveaux moyens de fourniture et de diffusion de l'information sont étudiés et des projets pilotes sont mis en œuvre (outils en ligne, courtes vidéos, etc.).			1	3				1	1			1		

6 Améliorer le système de renforcement des capacités	du patrimoine mondial lui-même est efficace et qu'il est en mesure de rendre compte des résultats au Comité du patrimoine mondial et à d'autres parties prenantes.	10.7 Des stratégies et des programmes régionaux pour chaque région sont mis en place (y compris des approches sous-régionales et nationales le cas échéant) pour planifier stratégiquement et mettre en œuvre le renforcement des capacités. Ces plans sont basés sur les résultats des exercices de soumission de Rapports périodiques, et d'autres évaluations des besoins et programmes régionaux concernant le patrimoine culturel et naturel, le cas échéant, en intégrant les efforts de l'ICCROM, de l'UICN, de l'ICOMOS, du Centre du patrimoine mondial, des centres de catégorie 2 à vocation régionale et des organismes régionaux concernés. Le calendrier proposé et le processus d'élaboration de ces stratégies régionales sont présentés ci-dessous.			3				3					
	10. Au-delà de la contribution du renforcement des capacités à l'obtention de résultats positifs pour les 4 autres "C" des orientations stratégiques de la Convention du patrimoine mondial, de nouvelles approches sont nécessaires pour s'assurer que le renforcement	10.8 La collecte de fonds est planifiée et réalisée pour s'assurer que des ressources sont disponibles pour permettre la mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités. Les sources de financement pourraient inclure des contributions accrues au renforcement des capacités de la part du Fonds du patrimoine mondial, des financements extrabudgétaires par les États parties à la Convention et de nouveaux partenaires extérieurs.		1	1	1	1							
		10.9 Un ensemble clair d'indicateurs est développé pour chacun des 10 objectifs définis dans la Stratégie de renforcement des capacités du patrimoine mondial afin de mesurer efficacement la mise en œuvre au fil du temps.												
		10.10 Le suivi et l'établissement de rapports sont effectués sur une base annuelle en ce qui concerne la réalisation des objectifs et des actions de la stratégie de renforcement des capacités, par rapport à la série d'indicateurs établie au point 10.9.		1	1	1	1	1						

	<b>des capacités du patrimoine mondial lui-même est efficace et qu'il est en mesure de rendre compte des résultats au Comité du patrimoine mondial et aux autres parties prenantes.</b>	10.11 Les performances et l'efficacité de la Convention du patrimoine mondial en matière de renforcement des capacités pour la conservation globale du patrimoine culturel et naturel sont évaluées et les résultats sont communiqués au cours du même cycle de soumission de Rapports périodiques (tous les 6 à 8 ans).												
			4	3	3	13	8	7	5	7	5	8	0	63

Tableau 10: Analyse des activités déclarées au titre du poste 6

Source : Projet de l'auteur

### 5\_5\_3 Principaux plans d'action régionaux et leur lien avec le CB et la WHCBS

Région de l'UNESCO	Plans d'action régionaux	Référence	Année	Présence de CB	Occurrence de WHCBS
<b>LAC</b>	Plan d'action régional de l'ALC (PARALC 2014-2024) (rapport du 2e cycle)	WHC-14/38.COM/10B, p.9	2014	10	0
	Plan d'action pour le patrimoine mondial dans les Caraïbes (2015-2019) (PAC)		2014	17	0
	Plan d'action pour le patrimoine mondial en Amérique du Sud (2015-2020) (PAAS)		2015	11	0
	Plan d'action pour le patrimoine mondial au Mexique et en Amérique centrale (2018-2023) (PAMAC)		2018	1	0
<b>États ARABES</b>	Projet de plan d'action (2021-2027) pour la région des États arabes (rapport du 3e cycle)	WHC/21/44.COM/10A, p.96	2021	73	7
	INF10C. Programme régional pour les États arabes	WHC-11/35.COM/INF.10C	2011	9	0
<b>EUROP-NA</b>	Plan d'action pour l'Europe (Plan d'action d'Helsinki) (2e cycle)		2015	7	0
	Plan d'action pour l'Amérique du Nord (rapport du 2e cycle)	WHC-15/39.COM/10A	2015	1	0
<b>ASIE-PACIFIQUE</b>	Plan d'action pour le patrimoine mondial du Pacifique 2010-2015		2010	21	0
	Plan d'action de Suwon			6	0
	Plan d'action pour le patrimoine mondial du Pacifique 2016-2020		2016	10	0
	Stratégie de renforcement des capacités et programmes associés pour l'Asie et le Pacifique		2014	166	9
<b>AFRIQUE</b>	Rapport sur le deuxième cycle de Rapports périodiques dans la région Afrique	WHC-11/35.COM/10A	2011	54	4
	INF.10D. Plan d'action 2012-2017 pour la région Afrique	WHC-12/36.COM/INF.10D	2012	13	1

Tableau 11: Analyse des principaux plans d'action régionaux et de leur lien avec le renforcement des capacités et la WHCBS

## 5\_6 Projets et programmes mentionnés au point 6

### *Initiative pour les forêts du patrimoine mondial d'Afrique centrale (CAWHFI) (AFR)*

L'Initiative forestière du patrimoine mondial de l'Afrique centrale fait partie du programme Leadership du patrimoine mondial (PLPM) et a été mise en œuvre pour la première fois en 2004. Sous la forme d'un réseau transfrontalier d'aires protégées exceptionnelles, le programme vise à renforcer la gestion des sites forestiers au Cameroun, en République centrafricaine, en République du Congo et au Gabon (couvrant une superficie estimée à 1,62 million de km<sup>2</sup>), ainsi qu'à améliorer la représentation des sites du patrimoine mondial naturel dans la région.

Vous trouverez des informations plus détaillées à l'adresse suivante : <https://whc.unesco.org/en/cawhfi/>

Le projet a été mentionné dans le point 6 du rapport 2017, faisant état de l'atelier de renforcement des capacités en juin 2016 pour soutenir les activités de conservation et l'amélioration de la gestion des biens naturels en Afrique centrale.

### *Route du patrimoine bouddhiste pour le développement du tourisme durable en Asie du Sud (APA)*

Ce projet fait partie de l'initiative World Heritage Journeys de l'UNESCO et de National Geographic et est soutenu par l'Agence coréenne de coopération internationale (KOICA). Son objectif est de créer des circuits et des itinéraires touristiques bouddhistes transfrontaliers durables et de les promouvoir en impliquant activement les acteurs locaux et nationaux. Il permet également de renforcer les capacités des communautés locales et vise à sensibiliser à l'importance de la conservation et de la sauvegarde des principaux sites bouddhistes. Les sites suivants participent actuellement au projet :

- Lumbini, district de Rupandehi, Népal - le lieu de naissance du Bouddha
- Monuments bouddhistes de Sanchi - le plus ancien sanctuaire

bouddhiste existant,

- Paharpur, Naogaon, Bangladesh, l'un des viharas bouddhistes les plus connus du sous-continent indien.
- Sukhothai et villes historiques associées - le premier royaume de Thaïlande, apparu au XIII<sup>e</sup> siècle
- Ville historique d'Ayutthaya

Vous trouverez plus d'informations ici :

<https://visitworldheritage.com/en/buddha/discover-buddhist-world-heritage/694c999c-9570-4a3d-b352-d2ff0c8a0bad>

Le projet a été mentionné dans le point 6 du rapport 2019. Le renforcement des capacités et des ateliers ont été organisés entre 2018 et 2019 pour construire et renforcer des partenariats de destination durables entre les gestionnaires du patrimoine et du tourisme, ainsi qu'au-delà des frontières entre les différents sites.

### *Tabe'a I - III (ARB)*

Le projet Tabe'a sur la nature et le patrimoine mondial dans les États arabes fournit une évaluation du patrimoine mondial dans la région des États arabes. Il s'agit d'une contribution de l'UICN au soutien de la Convention du patrimoine mondial dans les États arabes en reconnaissant la nécessité de renforcer l'identification, la conservation et la représentation du patrimoine naturel dans la région. Le projet est un projet pilote visant à identifier les défis de la conservation du patrimoine naturel et mixte dans les États arabes.

Vous trouverez des informations détaillées sur le projet dans les trois rapports de projet :

- Tabe'a I : <https://portals.iucn.org/library/node/10060>
- Tabe'a II : <https://portals.iucn.org/library/node/45244>
- Tabe'a III : <https://portals.iucn.org/library/node/49845>

Le projet a été mentionné dans le rapport du point 6 2015, 2017 et 2018 et a servi de plateforme pour organiser des ateliers de formation sur la gestion durable du patrimoine naturel, organisés par l'ARC-WH en étroite collaboration avec l'UICN.

### **Sites du patrimoine mondial culturel de l'UNESCO en Europe (EUR)**

Ce projet soutenu financièrement par l'UE a pour objectif de promouvoir les sites du patrimoine culturel d'UNESCO en Europe sur une plateforme de voyage favorisant le développement du tourisme durable. Le projet est mis en œuvre en partenariat avec National Geographic. Au total, quatre itinéraires sur différents thèmes ont été créés : L'Europe royale, l'Europe antique, l'Europe souterraine et l'Europe romantique.

Vous trouverez de plus amples informations sur le projet à l'adresse suivante : <http://whc.unesco.org/en/activities/875/> et sur cette page web <https://visitworldheritage.com/en/eu>, vous pourrez découvrir les itinéraires en détail.

Le projet a été mentionné au point 6 du rapport 2017, 2018 et 2019 avec l'organisation d'une série d'ateliers de renforcement des capacités.

### **Soutien aux sites du patrimoine mondial des Routes de la soie en Asie centrale (phase II) (APA)**

Ce projet a été mis en œuvre avec le soutien du Fonds fiduciaire japonais et vise à renforcer les capacités des autorités nationales de la République d'Asie centrale en matière de protection du patrimoine culturel. Les capacités sont renforcées dans les formations, la documentation et la recherche archéologique, la conservation, la planification de la gestion ainsi que la gestion durable pour garantir la protection des corridors des Routes de la Soie.

Vous trouverez plus d'informations ici : <https://whc.unesco.org/en/activities/870/>

Le projet est documenté dans le rapport du point 6 2021, qui fait état des activités organisées sur place et des ateliers de formation tenus en 2019 au Tadjikistan et au Turkménistan.

### **Vers une stratégie de tourisme communautaire durable dans la vallée de Viñales (ALC)**

Ce projet, financé par la coopération espagnole, a organisé des ateliers de renforcement des capacités sur le tourisme durable dans la vallée de

Viñales à Cuba et est documenté dans le point 6 du rapport de 2019.

### **Appui au renforcement de la structure de gestion participative du Qhapaq Ñan, système routier andin (LAC)**

Ce projet, financé par le Fonds-en-dépôt japonais pour la préservation du patrimoine culturel mondial, a organisé différents ateliers sur le renforcement des capacités dans des domaines tels que les EIS, les bases de données pour le suivi de l'état de conservation du bien, la gestion des risques de catastrophe et la conservation des structures en pierre et en terre.

Informations en ligne : <https://whc.unesco.org/en/news/1703>

### **AMAL dans le patrimoine (ARB)**

Amal in heritage a été lancé en tant qu'initiative internationale et partenariat avec ICOMOS-ICORP, ARC-WH, ICCROM et le programme Cultural Emergency Response (CER) de la Fondation Prince Claus.) de la Fondation Prince Claus. L'IICAH à Erbil et le Comité national d'ICOMOS-Tunisie ont rejoint le programme en 2016. Le projet a permis de développer une application mobile pour une évaluation rapide de l'impact des zones patrimoniales, des bâtiments et des objets endommagés.

Plus d'informations : <https://www.amal.global/>

Les activités du projet sont documentées dans les rapports du point 6 de 2017 et 2018.

### **Trafic d'antiquités et recherche en anthropologie du patrimoine (ATHAR) (ARB)**

Le programme de recherche sur le trafic d'antiquités et l'anthropologie du patrimoine est abrégé par Athar, le mot arabe pour antiquités (monuments et artefacts). Il s'agit d'une étude d'investigation sur le monde numérique souterrain du trafic transnational, du financement du terrorisme et du crime organisé. L'étude est menée par un groupe d'anthropologues et d'experts en patrimoine.

Vous trouverez plus d'informations et de détails sur la page web :

<https://atharproject.org/>

Le programme est documenté dans le point 6 des rapports des années 2013 et 2014 avec différentes activités de formation.

### **Préservation du patrimoine et appui au secteur touristique (PAST) (LAC)**

L'objectif de ce projet est d'accroître l'attractivité des sites culturels du nord d'Haïti pour le développement du tourisme et l'augmentation des opportunités d'emploi. L'UNESCO fournit une assistance technique.

Pour plus de détails, voir : <https://www.ute.gouv.ht/projets/projet-preservation-du-patrimoine-et-appui-au-secteur-touristique/>

Le projet "Préservation du patrimoine et appui au secteur touristique" en Haïti, financé par la Banque mondiale, s'est concentré sur un certain nombre d'activités d'assistance et de renforcement des capacités en matière de tourisme durable, de conservation et de gestion du Parc historique national - Citadelle, Sans Souci, Ramiers, un bien du patrimoine mondial, selon le point 6 du rapport de 2021.

### **Programme de jumelage et de mise en réseau des universités (UNITWIN) (TOUTES LES RÉGIONS)**

Le programme UNITWIN de l'UNESCO a été lancé en 1992 et implique 850 institutions dans 117 pays. Il promeut la coopération interuniversitaire et la mise en réseau pour renforcer les capacités des institutions d'enseignement supérieur et de ressources (<https://www.unitwin.org/mod/page/view.php?id=11>).

L'importance du programme est mentionnée au cours des dix dernières années (de 2011 à 2021) dans les rapports du point 6.

### **Programme de renforcement des capacités dans les Caraïbes (CCPB) Programme (LAC)**

Il s'agit du programme de renforcement des capacités spécifiquement développé pour la région des Caraïbes et d'un programme de formation à long terme pour la gestion du patrimoine culturel. Son objectif est également de servir de réseau pour les experts, afin qu'ils puissent

partager leurs connaissances, leur savoir-faire et leurs compétences. Pour plus d'informations, consultez le site <https://whc.unesco.org/fr/activites/475/>

Les activités du projet sont présentées au point 6 depuis 2015.

### **Programme africain de l'ICCROM sur la jeunesse et le patrimoine (YHA) (AFR)**

Youth Heritage Africa veut responsabiliser les jeunes générations de leaders du patrimoine en créant des opportunités économiques et sociales pour eux. Le programme poursuit plusieurs objectifs tels que la promotion du patrimoine en tant que ressource économique pour lutter contre la pauvreté et le chômage des jeunes en Afrique ou l'intégration d'opportunités d'entrepreneuriat durable. Vous trouverez des informations détaillées sur le projet à l'adresse [suivante](https://www.iccrom.org/programmes/youthheritageafrica) : <https://www.iccrom.org/programmes/youthheritageafrica>

Le projet a d'abord été documenté dans le rapport du point 6 de 2021 avec différentes activités en ligne et hors ligne.

### **Stratégie de renforcement des capacités et programmes associés pour l'Asie et le Pacifique (CBSAP-AP) (APA)**

Le WHITRAP a dirigé l'élaboration d'une stratégie régionale de renforcement des capacités complète et très détaillée, conformément à la demande de la WHCBS. La stratégie n'intègre pas seulement les résultats des Rapports périodiques du cycle 2<sup>nd</sup> mais comprend également une approche participative incluant les AB, le Centre du patrimoine mondial, les États parties, les fournisseurs de services CB et les gestionnaires de sites. Elle comprend également un plan d'action détaillé avec des activités concrètes, des responsabilités et des sources de financement.

Les détails de la stratégie sont disponibles à l'adresse suivante : <http://www.whitr-ap.org/themes/69/userfiles/download/2014/3/11/wq7btcpssqgmdx.pdf>

Les activités et la stratégie elle-même sont mentionnées dans le rapport du point 6 de 2015.

**Programme de récupération du patrimoine à Mossoul (ARB)**

Le programme de récupération du patrimoine à Mossoul est un programme spécifique de renforcement des capacités inclusif et intégré visant à protéger le patrimoine de la ville de Mossoul (<https://www.iccrom.org/courses/heritage-recovery-programme-mosul>).

Le programme est documenté au point 6 du rapport de 2021 et a été lancé en 2020 en collaboration avec l'ICCROM.

**PROGRAMME LATAM Programme (ALC)**

LATAM est un programme régional qui se concentre sur la région de l'Amérique latine et propose des ateliers de formation sur des sujets et des besoins spécifiques (<https://www.iccrom.org/s?keywords=latam9>).

Le programme pour l'Amérique latine est mentionné au point 6 dans les rapports de 2016 et 2017.

**Programme de tourisme durable du patrimoine mondial (TOUTES LES RÉGIONS)**

Ce projet vise à favoriser le dialogue et la coopération entre les acteurs du secteur touristique en ce qui concerne le patrimoine mondial. Sa vision est de partager les responsabilités pour la conservation du patrimoine culturel et naturel et le développement durable par le biais d'une gestion appropriée (<https://whc.unesco.org/en/tourism/>).

Le projet est mentionné au point 6 du rapport à partir de 2021.

**Petits États insulaires en développement (PEID) (ALC + APA)**

Le développement des petites îles de la mer des Caraïbes et des océans Atlantique, Indien et Pacifique est au cœur de ce programme qui les aide à préparer de nouvelles propositions d'inscription et à assurer leur conservation et leur gestion durables. Pour plus d'informations, voir : <https://whc.unesco.org/en/sids/>

Le projet a une grande importance et est mentionné dans le point 6 des rapports de 2016 à 2021.

**Programme marin du patrimoine mondial (TOUTES LES RÉGIONS)**

Le programme marin du patrimoine mondial est un autre programme important du Centre du patrimoine mondial qui crée un réseau important pour les gestionnaires de sites de 50 zones marines protégées de valeur universelle exceptionnelle et mène diverses activités pour leur conservation (<https://whc.unesco.org/en/marine-programme/>).

Le programme est documenté au point 6 du rapport 2014-2019.

**Connecter la pratique (TOUTES LES RÉGIONS)**

Connecting practice est un programme conjoint de l'ICOMOS et de l'UICN dont l'objectif est d'apprendre et de développer de nouvelles approches du patrimoine mondial. Tout en reconnaissant l'importance de l'interconnexion entre les valeurs naturelles et culturelles des paysages patrimoniaux et marins hautement significatifs, il est possible de parvenir à une manière plus efficace, créative et inclusive de les maintenir (<https://www.icomos.org/en/home-wh/92729-connecting-practice-phase-iii-final-report-available>).

Le programme est documenté au point 6 du rapport 2017-2021.

5\_7 Présentation finale de l'évaluation

# Evaluation of the World Heritage Capacity-Building Strategy

Final Presentation



Susanne Pecher  
Michael Huber



E.C.O. Institut für Ökologie | Lakeside 807 b, 9020 Klagenfurt | [www.e-c-o.at](http://www.e-c-o.at) | [office@e-c-o.at](mailto:office@e-c-o.at)



## The Assignment

- **Background:** Independent external evaluation (Decision 44 COM 6 Para 11)
- **Objective:** Assess the relevance and outcomes of the WHCBS 2011 to elaborate recommendations for a follow-up strategy
- **Duration:** August 2022 – June 2023
- **Methodology:** Combination of interviews and document review, evaluation matrix, alignment of WHCBS goals with 5C
- **Limitations**
  - Evaluation of all CB interventions was not the purpose → review to identify valid recommendations for the next WHCBS
  - Evaluation is not exhaustive → identifying patterns including illustrative examples

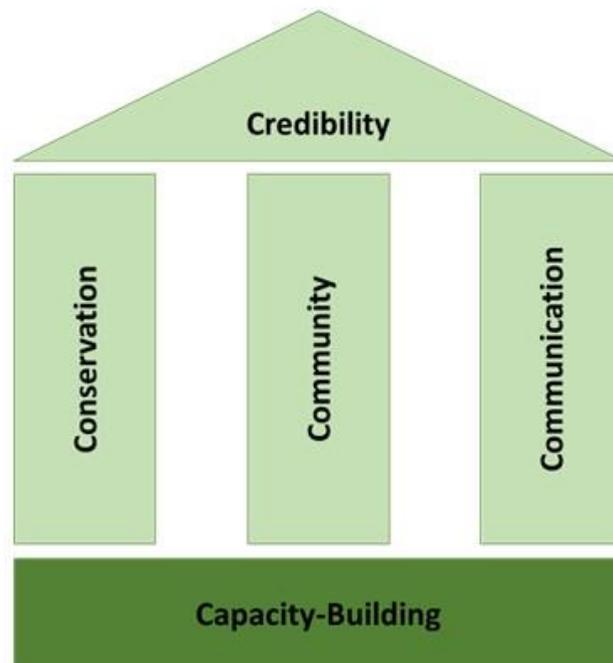
## Evaluation questions as per ToR

- EQ 1. Are the activities pursued as part of the WHCBS in conformity with its defined scope?
- EQ 2. Have the goals of the strategy been reached in the period 2011 – 2021?
- EQ 3. Assess the relevance of WHCBS in contributing to the WHC's Strategic Objectives and UNESCO's intersectoral priorities and theme
- EQ 4: Assess the relevance of the WHCBS's contributions to relevant strategic frameworks and vision statements
- EQ 5. What is the quality of coordination and interaction between key stakeholders for capacity building with regard to the planning and implementation of capacity-building activities?
- EQ 6. To which degree has the WHCBS fulfilled its mission statement?

→ Elaboration of evaluation matrix with 21 subquestions and means of verification (assessment indicators), presented and agreed in the Inception Note

# Main Findings & Conclusions

## The nature of the WHCBS



*“provide an effective framework [...] to strengthen the capacities of practitioners, institutions, communities, and networks, in charge of the conservation and management of WH”*



*10 goals and 52 recommended actions*



### *Mission*

- (1) informing policies and decisions by the WH Committee concerning CB;*
- (2) orienting state parties and other actors;*
- (3) constituting a reference for a wider conservation community*



*Open and broad network strategy to activate stakeholders*

## Overall assessment of evaluation results

- The overall rating of the evaluation is **satisfactory**.
- More than **50 % of the assessment indicators rated as good or better**.
- Almost **50 % of the assessment indicators rated as unsatisfactory**.

*For details and rating of specific subquestions, please refer to Table 1 in Chapter 2.1 of the Evaluation Report.*

## Conclusion: Key findings of evaluation results



# 11 Recommendations

- Process of elaboration for the new WHCBS (1 recommendation)
- Clear understanding of Capacity Building (1 recommendation)
- Theory of Change (1 recommendation)
- Elements and priorities of a new WHCBS (8 recommendations)

## Recommendation 1: Process for the elaboration of the new WHCBS

***To establish a global task force led by the World Heritage Centre in cooperation with the Advisory Bodies and to establish regional working groups led by the WHC and the Field Offices to identify priority themes and needs based on the 3rd Periodic Reporting Cycle as well as regional stakeholder validation.***

### ■ What

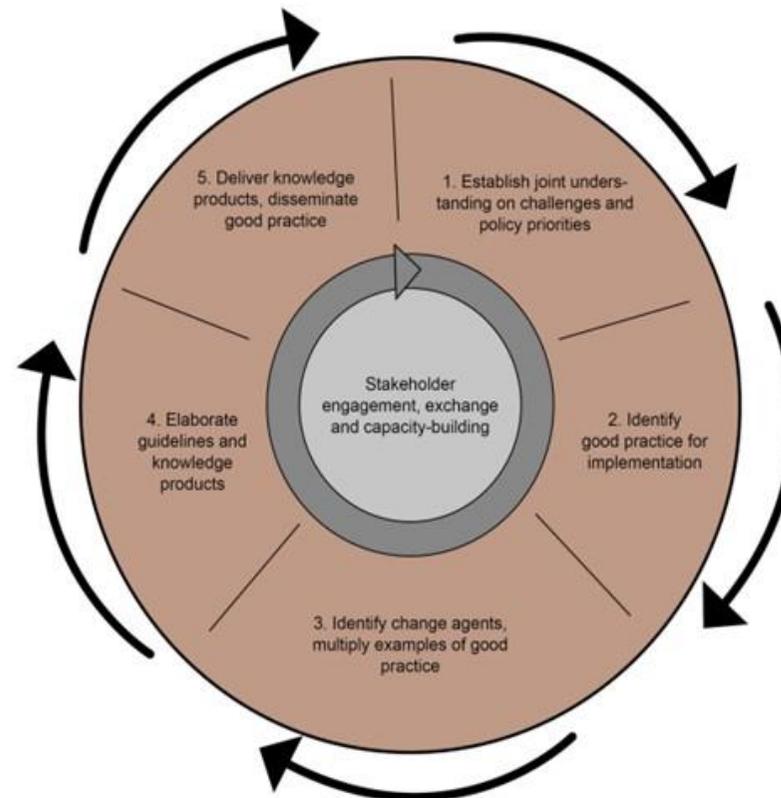
- Establish a global task force (and one in each region)
- Use outcomes of 3<sup>rd</sup> Cycle Periodic Reporting, including Framework Action Plans and processes.

### ■ Why

- Harness key potential of stakeholder networks as emerged in old WHCBS
- 3<sup>rd</sup> Cycle Periodic Reporting is already a participatory needs assessment

## Recommendation 2: Clear understanding of capacity-building

*To understand capacity-building as enhancing the ability to manage and coordinate an “evidence-based policy cycle”.*



## Recommendation 3: Theory of Change

***To enhance coordination and management at the level of the WHC to leverage existing and future flagship initiatives for capacity-building at individual, organizational and system levels.***

### ■ What

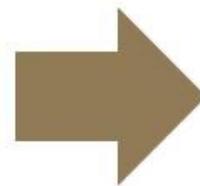
- Strengthened coordination and support systems will enable delivery of capacity-building at the right moment, to the right target groups with strategically selected contents and delivery modes.

### ■ Why

- Consistent and coherent management and coordination of the institutional dynamics was the missing link negatively impacting on effectively leveraging the many positive capacity-building activities.

## Recommendation 4: Target groups & roles for implementation

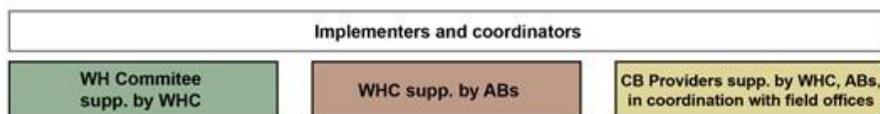
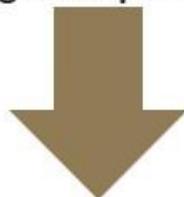
Multipliers, change agents, decision makers, influential bodies and networks as direct target groups addressing all levels of capacity building: enabling conditions, organizational and individual



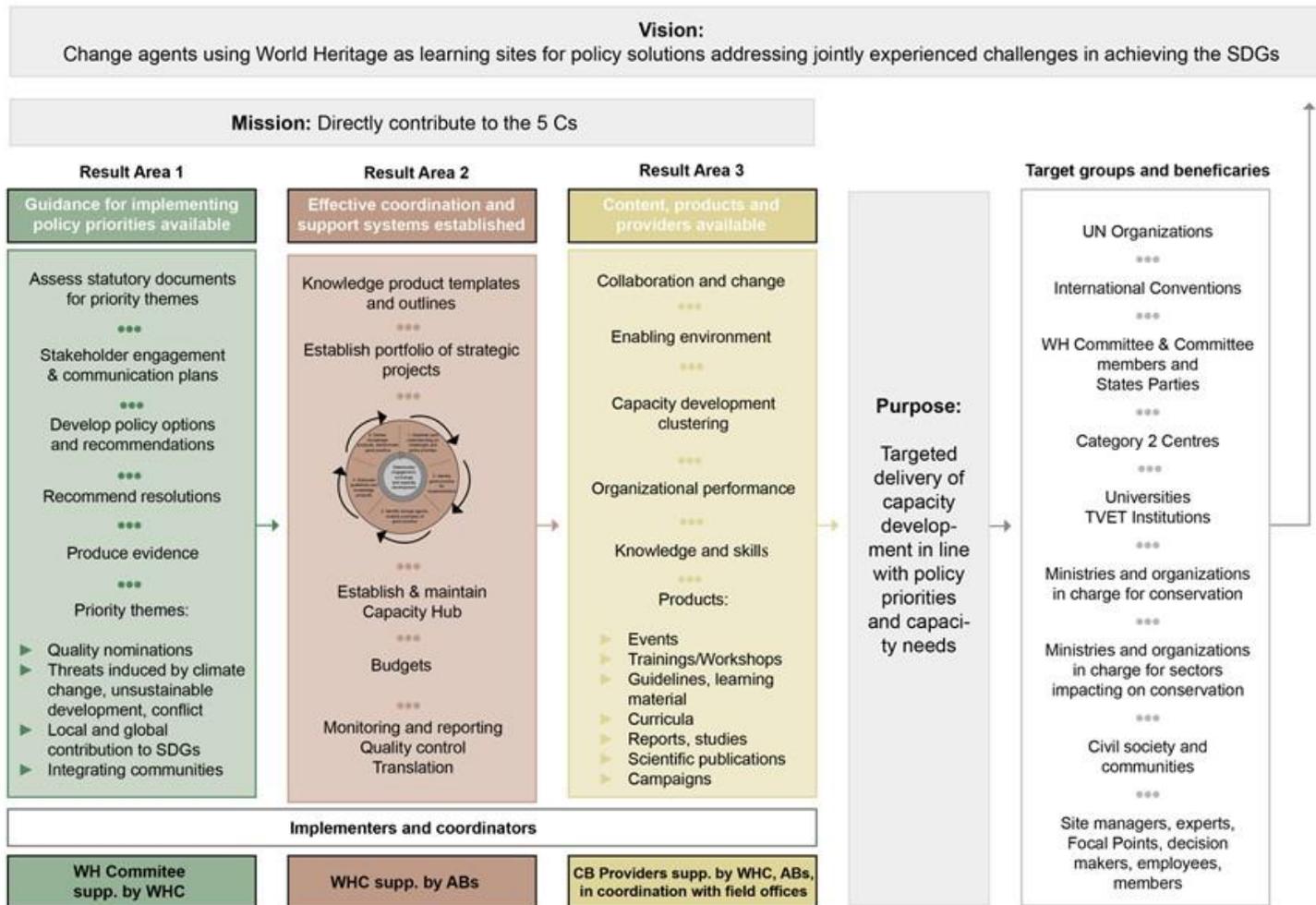
### Target groups and beneficiaries

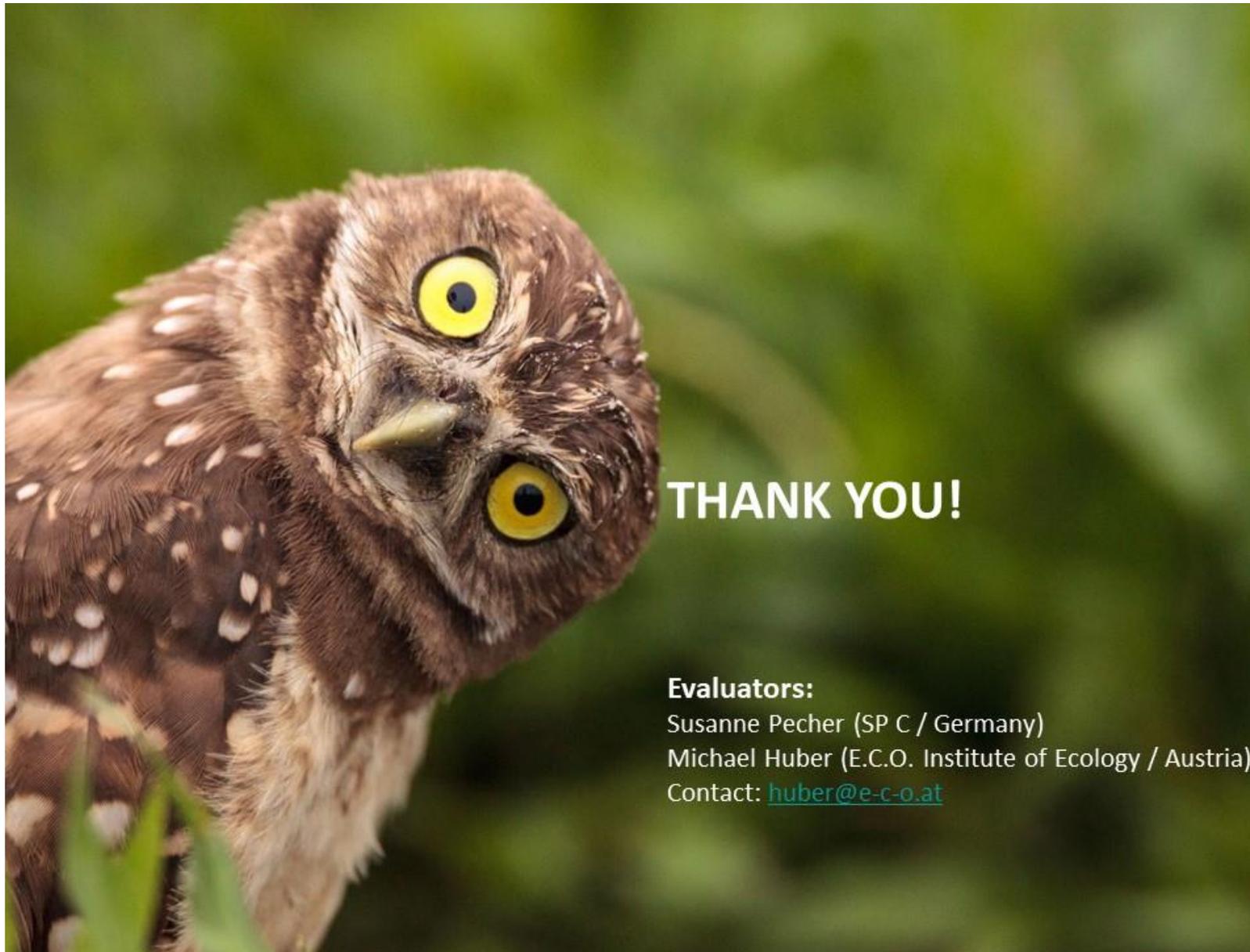
UN Organizations  
...  
International Conventions  
...  
WH Committee & Committee members and States Parties  
...  
Category 2 Centres  
...  
Universities  
TVET Institutions  
...  
Ministries and organizations in charge for conservation  
...  
Ministries and organizations in charge for sectors impacting on conservation  
...  
Civil society and communities  
...  
Site managers, experts, Focal Points, decision makers, employees, members

WH Committee, WHC, UNESCO Field Offices, Advisory Bodies led by ICCROM are in charge of the implementation and coordination, at policy-making and operational levels



# Recommendation 5-11: Elements of a new WHCBS





**THANK YOU!**

**Evaluators:**

Susanne Pecher (SP C / Germany)

Michael Huber (E.C.O. Institute of Ecology / Austria)

Contact: [huber@e-c-o.at](mailto:huber@e-c-o.at)



5\_8 Matrice d'évaluation

**EVALUATION MATRIX: EVALUATION OF THE UNESCO WORLD HERITAGE CAPACITY BUILDING STRATEGY**

(as of 02.09.2022)

Evaluation Question	Sub questions*	Measure/Indicator	Main Sources of Data Verification
1. Assess whether the activities pursued as part of the WHCBS are in conformity with its defined scope	Which activities qualify as being "part" of the WHCBS and "in conformity with its defined scope"?	M1. Proxy: Amount of budget made available for implementation of activities in the scope of WHCBS	Budgets from WHF, UNESCO Programme, Project based funds, extra-budgetary projects
		M2. Number of activities reported to the Who on item 6 as being implemented versus estimated total number of activities reported	Item 6, annual reports to WHC
	Who (which stakeholder groups) did what with the WHCBS for which purpose?	M3. Description of interactions and interventions	Key resource persons from Advisory Bodies and selected Category 2 Centres
	Do the reported activities indicate / have a clear cause-effect link with an expected result articulated in the WHCBS?	M4. % of activities reported under Item 6 with a clear indication to which result / goal they are intended to contribute to	WHC-Item 6 reports
	How are regional plans of C2C linked to the WHCBS?	M5. % of activities reported with a link to the WHCBS	annual reports of Category 2 Centres
	Which flagship programmes, regional strategies and formal collaborations/networks were established as a consequence of discussions on the WHCBS?	M6: Number and name of flagship programmes, regional strategies and formal collaborations/networks established as a consequence of discussions on the WHCBS	Key resource persons from Advisory Bodies and selected Category 2 Centres
	To which extent do activities explicitly take up key characteristics of the WHCBS and would have not been implemented without the Strategy?	M7: assessing activities whether they have been happening prior to WHCBS or started after its approval	WHC-Item 6 reports, ICCROM key resource persons
2. Assess whether the expressed goals of the strategy have been reached in the period 2011 - 2021	Global level: What are current trends concerning the themes addressed by the WHCBS: Representation of so-called "underrepresented" categories in the World Heritage List; Improved conservation of World Heritage; enhanced capacity building system; integration of communities in site management?	M8: Ratio of natural vs cultural sites (number); trend for traditionally underrepresented regions; changes of countries being the top five concerning number of heritage sites; number of Heritage Sites on the danger list;	existing statistics and data source on the website of the World Heritage Centre, SOC Statistics
	Regional level: What type of regional capacity development plans do exist? What are intermediary results accomplished towards the achievement of the goals?	M9. Descriptive presentation of key results as per the Results Matrix for each region	key resource persons from Category 2 Centres
	National level or site level: What are case studies demonstrating the contributions of results to the policy goals in a convincing manner for: balanced list, community participation, improved participation, enhanced capacity building system.	M10. Descriptive presentation of case studies and how they contribute to the Theory of Change	key resource persons from national institutions in charge for conservation and/or site managers; survey
	What are convincing examples of upscaling outputs that have the potential to change performance of organizations and institutions?		
3. Evaluate the relevance of the WHCBS in achieving the World Heritage Committee's Strategic Objectives and UNESCO's sectorial/inter-sectorial programme priorities and themes <i>proposed reframing:</i> Evaluate the relevance of WHCBS in contributing to the World Heritage Committee's Strategic Objectives and UNESCO's sectorial/intersectoral programme priorities and themes.	Have indicators for measuring progress and contributions of the WHCBS been formulated?	M11. Existence of Monitoring Plan or similar	Progress reports for the WHCBS
	Is there a governance scheme at the level of WH Centre and World Heritage Committee allowing for steering and monitoring of capacity related themes/decisions/recommendations?	M12. Existence of coordinated information scheme and dedicated budget lines for capacity building	Budgets from WHF, UNESCO Programme, Project based funds, extra-budgetary projects
	To which degree are the paradigm shifts espoused in the WHCBS streamlined into existing documents?	M13. Examples of streamlined heritage-related aspects into UNESCO's programmes	UNESCO programmes as per TORs
		M14. Number of capacity-related recommendations / resolutions taken after 2011	WHC Item 6 report
	How did the available funds for World Heritage, World heritage related capacity development and community integration evolve between 2011 - 2021?	M15. Funding made available through UNESCO for World Heritage Sites	Budgets from WHF, UNESCO Programme, Project based funds, extra-budgetary projects
4. Assess the relevance of the WHCBS's contributions to relevant strategic frameworks and vision statements	Which documents have been elaborated, respectively adjusted after adoption of the WHCBS?	M16. Relevant documents elaborated or adjusted after 2011 in line with WHCBS	documents listed in TORs and others as mentioned by key resource persons
	To which degree do relevant strategic documents integrate aspects of the WHCBS? (those documents that were elaborated/adjusted after adoption of the WHCBS)?	M17. Low degree: document refers to the WHCBS; Medium degree: document highlights result areas of the WHCBS and elaborates on the respective implementation aspects; High degree: document contains a plan defining the set of interventions required to progress towards result areas of the WHCBS, including leadership to steer and adjust as well as financing for implementation	see above
	To which degree do these documents state the who and how to operationalize and fund the implementation?		
For those documents that have integrated aspects of the WHCBS with a medium - high degree: Which stakeholders are addressed and what are the expectations concerning changes in their performance?	M18. High degree: All provisions have been followed; medium: key provisions have been followed; low: some provisions have been followed	see above	
5. What is the quality of coordination and interaction between key stakeholders for capacity building with regard to the planning and implementation of capacity-building activities?	At which level and between which stakeholders can we find success factors for effective implementation, i.e.: formal collaboration agreement with defined roles and responsibilities for the implementation, implementation plan and timeline, financial resources attributed to interventions, a trackable concept on how interventions shall lead to desired change?	M19. Identified success factors or stakeholders that have engaged based on a formal agreement; global, regional and national level; determine to which degree such arrangements are the business as usual case or outstanding examples of good practice	Item 6 WHC annual reports
	At which level and between which stakeholders can we find a structured process to regularly review implementation plans for capacity building (i.e. monitoring against indicators, reporting, assessing, adjusting? Who is managing this process? Which mechanisms are applied?	M20. Identified structured processes for the WHCBS document and programmatic / implementation planning documents triggered by it	interviews with key resource persons
	Are there regional strategies in place? Which institutions are explicitly dealing with the WHC for the implementation of the WHCBS?		progress / review documents as indicated by key stakeholders; interviews
6. To which degree has the WHCBS fulfilled its mission statement: informing policies and decisions by the World Heritage Committee concerning capacity building; orienting state parties and other actors; constituting a reference for a wider conservation community	How can the implementation of the WHCBS be rated across all evaluation parameters? Which programmes, projects, interventions have been explicitly launched to promote the implementation of the WHCBS?	M21. very good: 80% of evaluation parameters assessed as good or better; good 50% of evaluation parameters assessed as good or better; satisfactory: less than 50% of evaluation parameters assessed as good or better	assessment of findings of the previous evaluation parameters
	What are lighthouse examples (i.e. projects, programmes, interventions) that fulfilled all aspects of the mission?		interviews

\*subject to change or adaptation during the evaluation process

5\_9 Termes de référence

## ANNEX III – Terms of Reference (TOR)

---

**Approximate duration of assignment: 4 months** from February 2022 onwards

**Location:** Online, possible meetings at UNESCO Headquarters (Paris)

### Background

Understanding, managing and conserving World Heritage properties requires up-to-date knowledge and well-honed skills. Capacity Building is therefore one of the [Strategic Objectives \(or “Five C’s”\)](#) of the World Heritage Committee and is at the core of the sustainable implementation of the Convention.

To help build the capacity of all stakeholders in World Heritage – whether they are practitioners, institutions, communities or networks – the World Heritage Centre has created a number of tools and activities that foster people-centred change, centring on groups of individuals to improve approaches to managing cultural and natural heritage. These activities have been reflected in UNESCO’s workplans since 2011, in response to the Strategic Objectives and in line with the 2030 Agenda for Sustainable Development. This allowed to enhance international support for the implementation of effective and targeted capacity building. As a result, 210 World Heritage properties, of which 14 in Small Islands Developing States (SIDS), have enhanced their conservation and management capacities since 2018, notably thanks to capacity-building activities undertaken by the World Heritage Centre, in close collaboration with [Category 2 Institutes and Centres under the auspices of UNESCO](#) and UNESCO Field Offices.

The [World Heritage Capacity-Building Strategy \(WHCBS\)](#) was approved by the World Heritage Committee at its 35th session (Paris, 2011; Decision [35 COM 9B](#)). The Strategy was developed by the World Heritage Centre in collaboration with ICCROM, IUCN, ICOMOS and other capacity-building partners, including Category 2 Centres in various regions of the world.

Since the adoption of the WHCBS, the World Heritage Centre, the Advisory Bodies and capacity-building partners have been working to implement capacity-building activities at both the regional and international levels to address the needs of heritage practitioners, institutions and other networks and communities. The reinforcement of the [capacity-building pillar of the Convention](#) continues to be a priority to equip States Parties with the relevant expertise to protect and manage their sites, as well as to ensure a representative, credible and balanced World Heritage List. The central importance of the capacity-building programmes in the implementation of UNESCO’s cultural Conventions has also been underscored by the [2014 UNESCO Internal Oversight Services’ Evaluation](#). Despite an uneven picture across the cultural Conventions, many States Parties have integrated key provisions concerning capacity building into national legislations, policies and strategic frameworks including, in some instances, cross-cutting domains of importance for sustainable development.

Annual reports on the progress accomplished with the implementation of the WHCBS have been made to the World Heritage Committee since 2011 (see <https://whc.unesco.org/en/sessions/>, usually under Agenda Item 6).

As part of the WHCBS, the World Heritage Centre, the Advisory Bodies, Category 2 Centres and interested States Parties have also been working on the development and implementation of regional capacity-building strategies across the world, which are also reported on annually. Additionally, UNESCO Chairs are a long-standing part of the WHCBS and continue to function in their capacity as providers of capacity building for World Heritage (see the dedicated online platform for the UNITWIN/UNESCO Chairs Programme (<https://en.unesco.org/unitwin-unesco-chairs-programme>)).

Despite seed funding from the World Heritage Fund, most of the capacity-building activities implemented over the past 10 years have been supported through extrabudgetary projects funded by the States Parties to the 1972 Convention, notably the Government of Switzerland, as well as through the statutory activities of the World Heritage Centre (e.g. as part of reactive monitoring).

The ICCROM/IUCN World Heritage Leadership Programme, funded by the Government of Norway, was launched in 2016 and aims to build the skills of practitioners working across the World Heritage Convention. It considers the totality of conservation practice, so that World Heritage can provide leadership to achieve innovation and excellence within the conservation sector. The World Heritage Leadership programme integrates nature and culture from the outset, focusing on areas where World Heritage has the most compelling potential to address pressing challenges, such as climate change and impacts from development. The Programme supports the contribution of World Heritage properties to sustainable development, as foreseen in the [2015 Policy for the Integration of a Sustainable Development Perspective into the Processes of the World Heritage Convention](#). The Programme is a partnership between ICCROM and IUCN, working in cooperation with the UNESCO World Heritage Centre and ICOMOS, and it is supported by the Norwegian Ministry of Climate and Environment. Additional partners, such as the Swiss Federal Office for the Environment (FOEN) and the Cultural Heritage Administration of the Republic of Korea (CHA), have joined to support individual Programme activities. Core and long-term activities include the revision of the World Heritage management manuals and the creation of a web-based learning platform. The World Heritage Leadership Programme was conceived by ICCROM and IUCN as a key element of the implementation of the WHCBS – although by no means the only one, as the strategy was devised as a means for multiple capacity building providers at different levels to implement needed aspects of the strategy. The first phase of the World Heritage Leadership Programme will conclude in 2022, and an independent mid-term evaluation of the programme was carried out in 2020 by ICCROM and IUCN. Additionally, ICCROM carried out an [Internal Review of the WHCBS](#) in 2021, outlining the core lessons learnt and the key directions for the future.

### **Request for an Evaluation**

At its 43<sup>rd</sup> session (Baku, 2019), the World Heritage Committee requested “ICCROM, in cooperation with the World Heritage Centre, IUCN and ICOMOS, to carry out a results-based evaluation of the implementation of the World Heritage Capacity-Building Strategy, consulting Category 2 Centres and other capacity building partners, for examination by the Committee at its 45<sup>th</sup> session in 2021” (Decision [43 COM 6](#)). Additionally, the Committee requested “ICCROM, in cooperation with the World Heritage Centre, IUCN, ICOMOS, the Category 2 Centres, and other capacity building partners, based on the above-mentioned evaluation, to review progress and outcomes of the World Heritage Capacity-Building Strategy for examination by the World Heritage Committee at its 46<sup>th</sup> session in 2022”. To that effect, the Committee invited States Parties to make funding available for these evaluations.

At its extended 44<sup>th</sup> session (Fuzhou/online, 2021), the Committee, with regard to its request for evaluations, noted “that no funding has been made available for this purpose to date” and thus allocated some seed money for this purpose, along with an invitation for States Parties to supplement this initial funding (Decision [44 COM 6](#)), which has already been acted upon.

To streamline the evaluation process, and in view of the 10-year anniversary of the WHCBS in 2021, the Committee agreed with World Heritage Centre’s proposal to carry out only one evaluation, to be followed by a revision of the WHCBS, for review by the Committee in 2023. Specifically, the Committee requested “the World Heritage Centre and ICCROM, in cooperation with IUCN and ICOMOS, to submit an independent results-based evaluation of the outcomes of the WHCBS, based on close consultation and a participatory, transparent, and inclusive process

with the States Parties and other capacity building stakeholders and beneficiaries, for examination at its 45th session” (Decision **44 COM 6**, Para. 11).

### **Purpose**

The main objectives of the Evaluation are to assess the results of the WHCBS with respect to its goals, as specified in the text of the Strategy, and its contribution to the overall better implementation of the World Heritage Convention and the World Heritage Committee’s Strategic Objectives (“5Cs”), which informed the development of the WHCBS in 2011. It would also be useful to see how the WHCBS has contributed to UNESCO’s sectorial programme priorities for Priorities Africa and Gender Equality and themes, as defined in UNESCO Programme and Budget document (currently 40 C/5), although these were not an explicit part of the WHCBS’s scope when it was created.

The results of this Evaluation will be shared with the World Heritage Committee, the States Parties to the Convention, and all capacity-building stakeholders. To guarantee the transparency of the processes of the 1972 Convention, it will also be made available on the website of the World Heritage Centre (<http://whc.unesco.org>).

The findings of the Evaluation will serve as the basis for the revision of the WHCBS, to be presented to the World Heritage Committee at its 46th session (foreseeably in 2023). The Committee and/or the General Assembly of States Parties to the 1972 Convention, having previously reviewed the outcomes of the Evaluation, will then decide whether to adopt the proposed revised strategy.

It should be noted that, given the nature of the WHCBS as it was adopted in 2011, it does not easily lend itself to a strictly results-based evaluation, since it was conceived as a means of identifying the key paradigm shifts and needs for capacity building within the framework of the Convention, as well as the key capacity building actors. Using the World Heritage Committee’s Strategic Objectives as a framework, the strategy listed potential activities or focus areas for all stakeholders of the 1972 Convention as well as capacity-building and training partners. The intent was not a to create an integrated programme with a list of quantifiable actions with baselines, targets and a clear reporting schedule, but rather a general strategy that would allow a variety of capacity-building stakeholders to find the types of activities and themes that would represent a useful contribution to the overall goal of better implementing the 1972 Convention. This question was also addressed in the ICCROM [Internal Review of the WHCBS](#), published in May 2021, which already proposed some ideas for the revision of the WHCBS into a more results-based format.

### **Scope**

To meet the purpose of the evaluation described above, the following parameters shall be considered by the experts responsible for conducting the evaluation and preparing a report that is consistent with UNESCO’s Evaluation Policy:

- a) Assess whether the activities effectively pursued as part of the WHCBS are in conformity with its defined scope, and whether the expressed goals have been reached in the period 2011-2021;
- b) Evaluate the relevance of the WHCBS in achieving the World Heritage Committee’s [Strategic Objectives](#) (“5Cs”) and UNESCO’s sectorial/inter-sectorial programme priorities and themes, as defined in the [UNESCO Programme and Budget \(40 C/5\)](#), notably the results identified in the Main Lines of Action (MLA) relevant to World Heritage (notably Programme IV, ER1, MLA 1);

- c) Assess the relevance of the WHCBS's contributions to relevant strategic frameworks and vision statements, e.g. the [Global Strategy for a Representative, Balanced and Credible World Heritage List](#), the [Strategic Action Plan for the Implementation of the World Heritage Convention 2012-2022](#), the [Kyoto Vision](#), the [Policy for the Integration of a Sustainable Development Perspective into the Processes of the World Heritage Convention](#), the [Fuzhou Declaration](#) and any other relevant text;
- d) Review the quality of coordination and interaction between key stakeholders for capacity building (e.g. all levels of UNESCO, Advisory Bodies, Category 2 Centres, universities, National Commissions for UNESCO, national authorities and service providers such as Universities, regional training institutions and UNESCO Chairs, etc.) with regard to the planning and implementation of capacity-building activities;
- e) The degree to which the WHCBS has fulfilled its Mission Statement, and especially "favoured the development of effective actions and programmes to strengthen or develop capacities of practitioners, institutions, communities and networks for the conservation and management of World Heritage".

In addition, the experts shall offer recommendations in view of the requested update of the WHCBS, be it in terms of contents, format, or future reporting and evaluation of the Strategy.

### **Methodology**

The evaluation of the WHCBS will include:

- A desk study of relevant documents provided by the UNESCO Secretariat;
- Collection of documents, reports and other data from key capacity-building stakeholders to establish the evaluation framework ;
- Assessment of a sample of activities implemented in the framework of the WHCBS;
- Interviews and/or surveys with key capacity-building stakeholders (including but not limited to UNESCO, Advisory Bodies, Category 2 Centres, Universities, Members of the World Heritage Committee, States Parties and national institutions);
- The preparation of the Evaluation Report.

An Evaluation Reference Group will be set up during the evaluation process. It shall be composed of representatives of the UNESCO WHC, Culture Sector Executive Office, ICCROM, ICOMOS, IUCN, and UNESCO's Internal Oversight Service (IOS), representatives of the Donor, representatives of the World Heritage Committee and other key stakeholders. The UNESCO WHC, IOS, the Advisory Bodies and other key capacity-building actors will be given the opportunity to comment on the draft Evaluation Report and provide feedback to the Evaluation Team. The UNESCO WHC and ICCROM will be responsible for peer reviewing and approving the final Evaluation Report, in consultation with ICOMOS and IUCN.

### **Inputs / Background Documents**

UNESCO, in collaboration with ICCROM, shall make the following documents available to the Evaluation Team in electronic format:

- The [World Heritage Capacity Building Strategy](#) (June 2011);

- [Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage](#) (1972);
- [Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention](#) (latest version: 2019);
- The [UNESCO Medium-Term Strategy \(37 C/4\)](#);
- The successive UNESCO Programmes and Budget (C/5) for the period 2011-2021 ([2010-11: 35 C/5](#); [2012-13: 36 C/5](#); [2014-17: 37 C/5](#); [2016-2017: 38 C/5](#); [2018-19: 39 C/5](#); [2020-21: 40 C/5](#));
- The [Strategic Objectives](#) (“5Cs”) of the World Heritage Convention;
- The [Global Strategy for a Representative, Balanced and Credible World Heritage List](#) (1994);
- The [Strategic Action Plan for the Implementation of the World Heritage Convention 2012-2022](#),
- The [Policy for the Integration of a Sustainable Development Perspective into the Processes of the World Heritage Convention](#) (2015);
- The [Kyoto Vision](#) (Outcome Document of the 40<sup>th</sup> anniversary of the Convention, November 2012)
- The [Fuzhou Declaration](#) (2021);
- [Mid-term Evaluation of the World Heritage Leadership Programme](#) (ICCROM, 2020)
- ICCROM [Internal Review of the WHCBS](#) (2021);
- The World Heritage Global Training Strategy (2001) (Document: [WHC-01/CONF.208/14](#))
- [Relevant working documents of the World Heritage Committee](#) and [related Decisions](#);
- Available audit and evaluation reports.

### Deliverables

A **draft Evaluation Report** shall be submitted in English. It shall present key findings, conclusions and recommendations, along with a full draft of the executive summary.

The Evaluator(s) shall present their key findings to the Evaluation Reference Group after circulation of the draft report.

After review and comments by the Evaluation Reference Group, a final Evaluation Report shall be submitted by late April 2022, taking into consideration the various comments made. This report shall be submitted to and reviewed by the World Heritage Committee at its 45th session (Kazan, 16-30 June 2022). (See also the Schedule section below.)

The **final Evaluation Report** (max. 50 pages, excluding annexes) should be structured as follows:

- Executive Summary (maximum four pages);

- Methodology, including the proposed evaluation framework;
- Findings;
- Recommendations, including for the update of the WHCBS;
- Annexes (including interview list, key documents consulted, Terms of Reference).

The experts can choose to write the report in English or French. UNESCO will ensure the translation of the document into the two working languages of the 1972 Convention.

### **Required Qualifications for the Review Team**

- No prior involvement in the design and implementation of the World Heritage Capacity-Building Strategy (occasional attendance of events or meetings is acceptable);
- At least 7 years of professional experience in research and/or capacity-building in the field of cultural and natural heritage, and heritage policy and development;
- At least 7 years of professional experience in policy and programme evaluation in the context of international development;
- Fluency in English (written and spoken) (knowledge of French desirable);
- Knowledge of the role and mandate of UNESCO and its programmes, and of the World Heritage Convention.

### **Schedule & Reporting**

The evaluation shall be completed no later than **30 April 2022**.

The schedule for the evaluation process is as follows:

<b>Activity / Deliverable</b>	<b>Date</b>
Data Collection, Analysis and Desk Study	March 2022
Scoping Interviews	March 2022
Draft Evaluation Report	Late March 2022
Workshop with the Evaluation Reference Group and key stakeholders, incl. presentation of preliminary findings	Late March 2022
Final Evaluation Report in English	End of April 2022
Presentation of the Evaluation to 45 <sup>th</sup> session of the World Heritage Committee	16-30 June 2022

Unless other options are facilitated by geographical proximity, the interviews and any coordination or feedback meetings will take place online.