



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

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

# Patrimoine mondial

# 31 COM

Distribution limitée

WHC-07/31.COM/19A.Rev

Paris, 15 juin 2007

Original: anglais/français

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

CONVENTION CONCERNANT LA PROTECTION DU PATRIMOINE  
MONDIAL, CULTUREL ET NATUREL

COMITE DU PATRIMOINE MONDIAL

Trente-et-unième session

Christchurch, Nouvelle Zélande  
23 juin-2 juillet 2007

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

**19A. Rapport final sur l'audit de gestion du Centre du patrimoine mondial**

## RÉSUMÉ

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

### Note :

1. Cette version révisée comporte des éléments supplémentaires principalement aux pages 31, 56 à 71, 97 à 103 et 125.
2. Les recommandations n'ont pas été changées dans cette version révisée.
3. La version anglaise est une nouvelle traduction de la version française révisée.



## RAPPORT FINAL

# AUDIT DE MANAGEMENT DU CENTRE DU PATRIMOINE MONDIAL

NOUVELLE VERSION DU 8 JUIN 2007

---



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization  
Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture  
Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura  
Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры  
منظمة الأمم المتحدة  
للثقافة والعلم والتربية  
联合国教育、  
科学及文化组织



**Deloitte.**

# SOMMAIRE

---

<b>1</b>	<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>SYNTHÈSE DU RAPPORT .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'AUDIT DE MANAGEMENT .....</b>	<b>3</b>

---

3.1	Contexte de l'audit de management.....	3
	<i>A. Présentation de la Convention du Patrimoine Mondial et du CPM .....</i>	<i>3</i>
	<i>B. Un contexte de restructuration des secteurs de l'Unesco .....</i>	<i>3</i>
	<i>C. Un contexte d'évaluations internes et externes récurrentes .....</i>	<i>3</i>
3.2	Objectifs de l'audit de management .....	3

<b>4</b>	<b>MANDAT ET DÉROULÉ DE LA MISSION .....</b>	<b>3</b>
<b>5</b>	<b>DIAGNOSTIC.....</b>	<b>3</b>

---

5.1	Missions et processus de travail.....	3
	5.1.1 <i>Missions et processus de travail du CPM.....</i>	<i>3</i>
	5.1.2 <i>Synthèse par étape du processus.....</i>	<i>3</i>
5.2	Organisation et management interne .....	3
	5.2.1 <i>Organisation du CPM et adéquation des moyens .....</i>	<i>3</i>
	<i>A. Description des évolutions dans l'organigramme .....</i>	<i>3</i>
	<i>B. Analyse fonctionnelle.....</i>	<i>3</i>
	<i>C. Description des évolutions en termes d'effectifs et de profils.....</i>	<i>3</i>
	<i>D. Adéquation des moyens aux missions .....</i>	<i>3</i>
	5.2.2 <i>Diagnostic de la gestion interne du CPM.....</i>	<i>3</i>
	<i>A. Processus de pilotage et de coordination du travail.....</i>	<i>3</i>
	<i>B. Des outils de suivi de l'activité et des plannings non adaptés au pilotage de l'activité.....</i>	<i>3</i>

---

5.2.3	<i>Gestion des relations avec les organisations consultatives</i> .....	3
A.	<i>Nature des relations</i> .....	3
B.	<i>Points forts</i> .....	3
C.	<i>Points faibles</i> .....	3
5.3	Gouvernance.....	3
5.3.1	<i>Définition des acteurs et des principes de gouvernance</i> .....	3
5.3.2	<i>La qualité de l'information transmise comme critère de bonne gouvernance</i> .....	3
<b>6</b>	<b>PRINCIPES DIRECTEURS D'ÉVOLUTION ET RECOMMANDATIONS ASSOCIÉES</b> .....	<b>3</b>
6.1	Les Principes directeurs d'évolution préconisés à l'issue de l'audit de management .	3
6.2	Déclinaison des principes directeurs d'évolution en recommandations .....	3
6.3	Description détaillée des recommandations.....	3
<b>7</b>	<b>PLANS D' ACTIONS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS</b>	<b>3</b>
7.1	Principes d'évaluation des recommandations.....	3
7.2	Positionnement des recommandations les unes par rapport aux autres.....	3
7.3	Principes généraux de mise en œuvre des recommandations .....	3

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

---

## 1 REMERCIEMENTS

---

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

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

---

## 2 SYNTHÈSE DU RAPPORT

---

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

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

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

\* \* \*

\*

Le CPM est perçu comme un centre d'excellence au sein de l'Unesco et à l'extérieur de l'Unesco. La période actuelle se caractérise par des attentes et sollicitations croissantes adressées au CPM. Si globalement le CPM réalise de manière satisfaisante ses missions, il n'en

demeure pas moins que les tensions budgétaires et les tensions sur la charge de travail sont prégnantes.

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

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

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

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

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

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

mesure assurée par un contrôle de gestion généralisé. En tout état de cause, le Result Based Management est un outil de pilotage vers lequel le CPM doit parvenir ;

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

Si les partenaires du Centre montrent une satisfaction générale sur les activités menées, les gains en termes de qualité ne semblent plus aussi importants qu'ils l'ont été au cours des dix dernières années. La charge de travail à périmètre d'activité constant ne semble plus soutenable dès lors que le nombre de sites et de projets, la notoriété et les exigences vis-à-vis du Centre se renforcent. Si l'Unesco et le Comité du Patrimoine Mondial souhaitent renforcer l'adéquation des moyens aux missions du Centre, alors un accroissement des moyens du Centre à très court terme semble indispensable.

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

\*            \*  
  
\*  
  
\*  
  
\*

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

1. Organiser la collecte et la capitalisation d'informations afin de faciliter la prise de décision
2. Planifier et décliner la stratégie en plans d'actions partagés, diffusés, suivis et évalués

3. Améliorer le pilotage comptable et budgétaire du CPM
4. Améliorer la gestion des interfaces internes et externes (organisations consultatives et partenaires)
5. Améliorer la culture de service des fonctions administratives
6. Traduire les principes directeurs dans l'organisation du CPM et proposer des pistes de restructuration

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

- 1.1. Créer une fonction de capitalisation et de gestion des connaissances pouvant à terme aboutir à la constitution d'un centre de documentation
- 1.2. Coordonner les remontées d'information des sections et des unités
- 1.3. Doter le CPM d'un schéma de développement des outils informatiques et des outils de gestion qui lui sont propres
- 1.4. Préciser et décliner certaines Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention en procédures internes
- 2.1. Organiser la prise de décision et les arbitrages entre les unités et sections du CPM
- 2.2. Décliner un dispositif Qualité et de contrôle interne au sein du CPM
- 3.1. Produire des états financiers complets, fiables et exploitables
- 3.2. Assurer une meilleure appréhension des ressources disponibles par les chefs de section et d'unité, et clarifier la stratégie de financement
- 3.3. Aligner le cycle de gestion des actions du centre sur le cycle budgétaire
- 4.1. Clarifier la répartition des rôles et responsabilités avec les organisations consultatives
- 4.2. Prendre en compte les spécificités de la place des organisations consultatives dans les modalités de contractualisation
- 4.3. Responsabiliser les organisations consultatives sur les livrables attendus
- 4.4. Valoriser les partenaires extrabudgétaires

- 4.5. Améliorer la coordination avec les bureaux locaux et les autres secteurs de l'Unesco
- 5.1. Réaffirmer la définition et les principes de la flexibilité administrative (notamment les opportunités et contraintes des contrôles a priori)
- 5.2. Simplifier les procédures de gestion au sein de l'AO
- 5.3. Conduire une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et un pilotage RH au quotidien
- 5.4. Mettre en œuvre un contrôle de gestion et un suivi analytique de l'activité
- 5.5. Faciliter le reporting et la consolidation des informations des différentes sections et unités
- 6.1 Restructurer et réorganiser le CPM

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

\*            \*

\*

Ce rapport final se décompose en deux grandes parties :

- Le corps du rapport, faisant état du contexte et enjeu de l'audit de management, des diagnostics formulés, et enfin proposant des principes directeurs d'évolution et des recommandations associées
- Les annexes au rapport, comportant le cahier des charges de l'audit de management, la liste des audits et évaluations depuis 1997, la bibliographie, la liste des entretiens conduits, le questionnaire (contenu et destinataires), et enfin l'analyse des processus de travail du CPM.

---

## 3 CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'AUDIT DE MANAGEMENT

---

### 3.1 Contexte de l'audit de management

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

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

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

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

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

Paragraphe I. F art 27 des Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention : « *Le Comité du patrimoine mondial est assisté par un Secrétariat nommé par le Directeur général de l'UNESCO. La fonction de Secrétariat est actuellement assurée par le Centre du patrimoine mondial, créé en 1992 précisément dans ce but. Le Directeur général a désigné le Directeur du Centre du patrimoine mondial comme secrétaire du Comité. Le Secrétariat assiste et travaille en collaboration avec les Etats parties et les Organisations*

*consultatives. Le Secrétariat travaille en étroite coopération avec les autres secteurs et bureaux hors Siège de l'UNESCO. »*

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

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

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

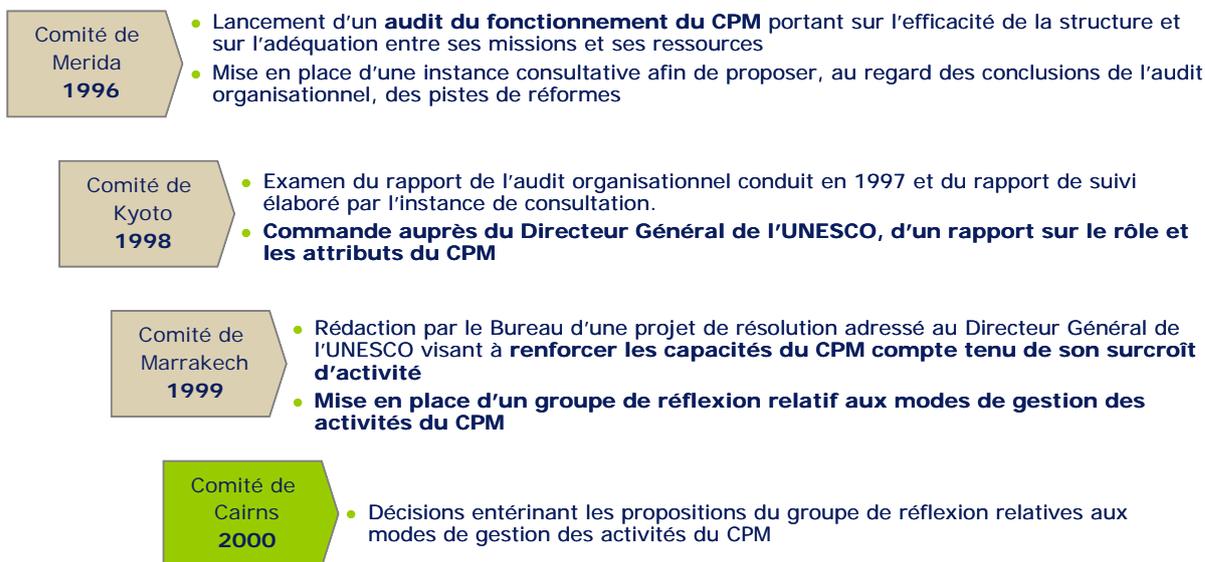
Pour mener à bien cette stratégie, une réorganisation des secteurs est en cours. En ce qui concerne le Secteur de la Culture, la note du Directeur Général de l'Unesco du 25 janvier 2007 présente les changements organisationnels et fonctionnels décidés. Néanmoins le Directeur Général souligne dans cette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

---

<sup>1</sup> DG/Note/07/02

### C. Un contexte d'évaluations internes et externes récurrentes

#### ☑ LE DERNIER AUDIT DE MANAGEMENT REMONTE A 1996/1997



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

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

L'essentiel des recommandations a été mis en œuvre et adapté en fonction des évolutions d'organisation et de rattachement du CPM. Si l'on retrouve dans le présent rapport les mêmes thématiques et points d'amélioration, les recommandations pouvant en découler viennent renforcer à certains moments les conclusions et les orientations prises depuis l'audit de 1997.

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

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

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

Le Comité du patrimoine mondial,

1. Ayant examiné le document *WHC-06/30.COM/12*,
2. Rappelant la décision **29 COM 12** adoptée lors de sa 29e session (Durban, 2005),
3. Insistant sur le fait que se fixer des résultats précis mais réalistes et mesurables et mettre en place des indicateurs sont essentiels pour une évaluation et un contrôle efficaces des performances,
4. Prend note de la mise en place d'indicateurs de performance pour tous les programmes thématiques du patrimoine mondial selon les quatre objectifs stratégiques fixés lors de sa 26e session (Budapest, 2002)
5. Encourage le Directeur du Centre du Patrimoine Mondial à chercher les fonds appropriés pour ces programmes thématiques et invite les bailleurs de fonds à financer cet effort,
6. Demande par ailleurs de faire un audit de gestion en vue de faciliter l'établissement du plan stratégique pour renforcer la mise en œuvre de la Convention, et de ne modifier en rien la structure de gestion du Centre du Patrimoine Mondial avant la fin de l'audit de gestion.

## 3.2 Objectifs de l'audit de management

### OBJECTIFS GENERAUX

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

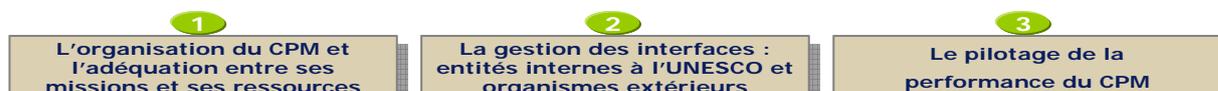
- L'évaluation de l'adéquation entre la gestion des programmes et le pilotage budgétaire ;
- La mesure de la mise en œuvre des décisions du Comité du Patrimoine Mondial au travers de la définition des programmes et la gestion budgétaire.

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

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

### PERIMETRE ET OBJECTIFS SPECIFIQUES

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



---

## 4 MANDAT ET DEROULE DE LA MISSION

---

### DEMANDE D'AUDIT DE MANAGEMENT

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

### ORGANISATION DE LA SELECTION DU CABINET

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

### DEROULE DES TRAVAUX

#### ▪ Réunion de lancement

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Synthèse du questionnaire**

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

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

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

du groupe d'appartenance de l'acteur sollicité. Les 105 questions ont été réparties en 3 thèmes prioritaires :

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

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

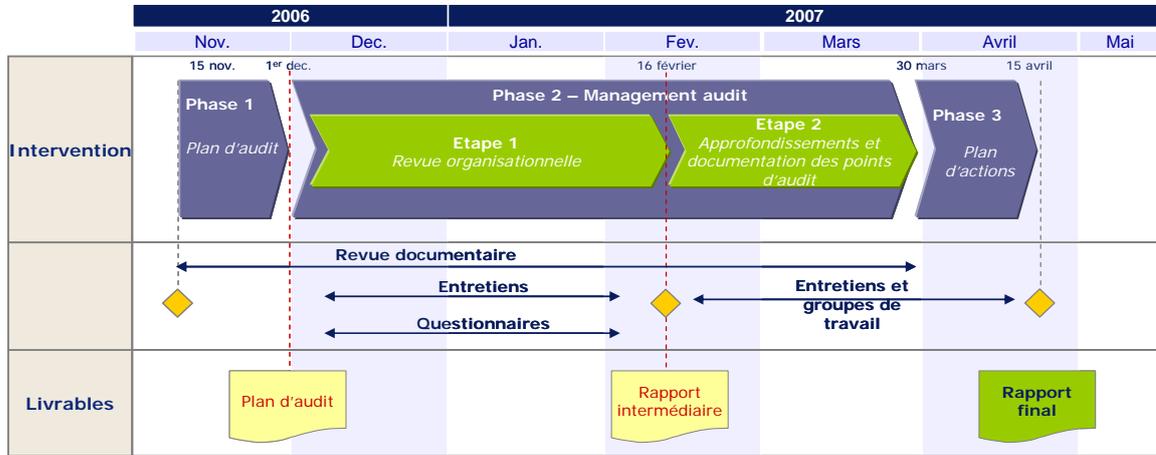
Au regard des commentaires des acteurs de la Convention, le Centre du Patrimoine Mondial dispose d'une bonne image tenant notamment à sa réactivité à aux compétences techniques de ses équipes. Les différents acteurs ayant répondu félicitent le Centre pour ses initiatives et les évolutions engagées dans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

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

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

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

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



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

---

## 5 DIAGNOSTIC

---

### 5.1 Missions et processus de travail

#### 5.1.1 Missions et processus de travail du CPM

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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



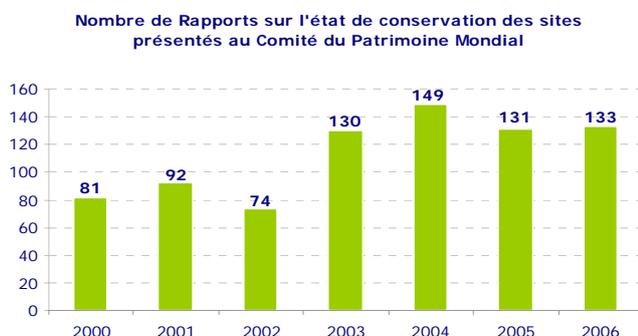
Cette plus forte sollicitation du Centre s'est accompagnée d'une complexification des dossiers d'inscription, due à des exigences croissantes et formalisées dans le processus d'inscription. De quelques pages en dans les années 1970 et 1980, les dossiers transmis sont devenus de plus en plus complets et représentent des volumes de plusieurs centaines de pages à présent. Une version numérique est demandée aux Etats Parties mais un travail de numérisation est réalisé au Centre pour certains

dossiers ou pour certains documents exigeant un matériel de numérisation spécifique (cartes).

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

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

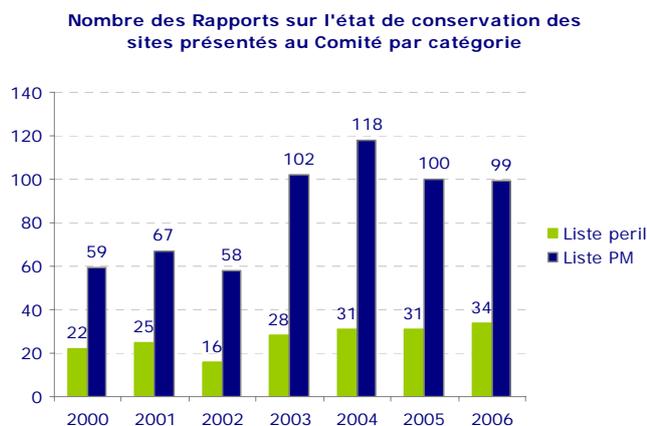
**Histogramme : Evolution du nombre de rapports sur l'état de conservation des biens présentés au Comité du patrimoine mondial, de 2000 à 2006**



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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Tableau comparatif des éléments constitutifs des Rapports sur l'état de conservation des sites (2000-2006). Exemple du Parc National de Sîmen (Ethiopie), inscrit sur la Liste du Patrimoine en péril depuis 19996**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Exemple de projets extrabudgétaires

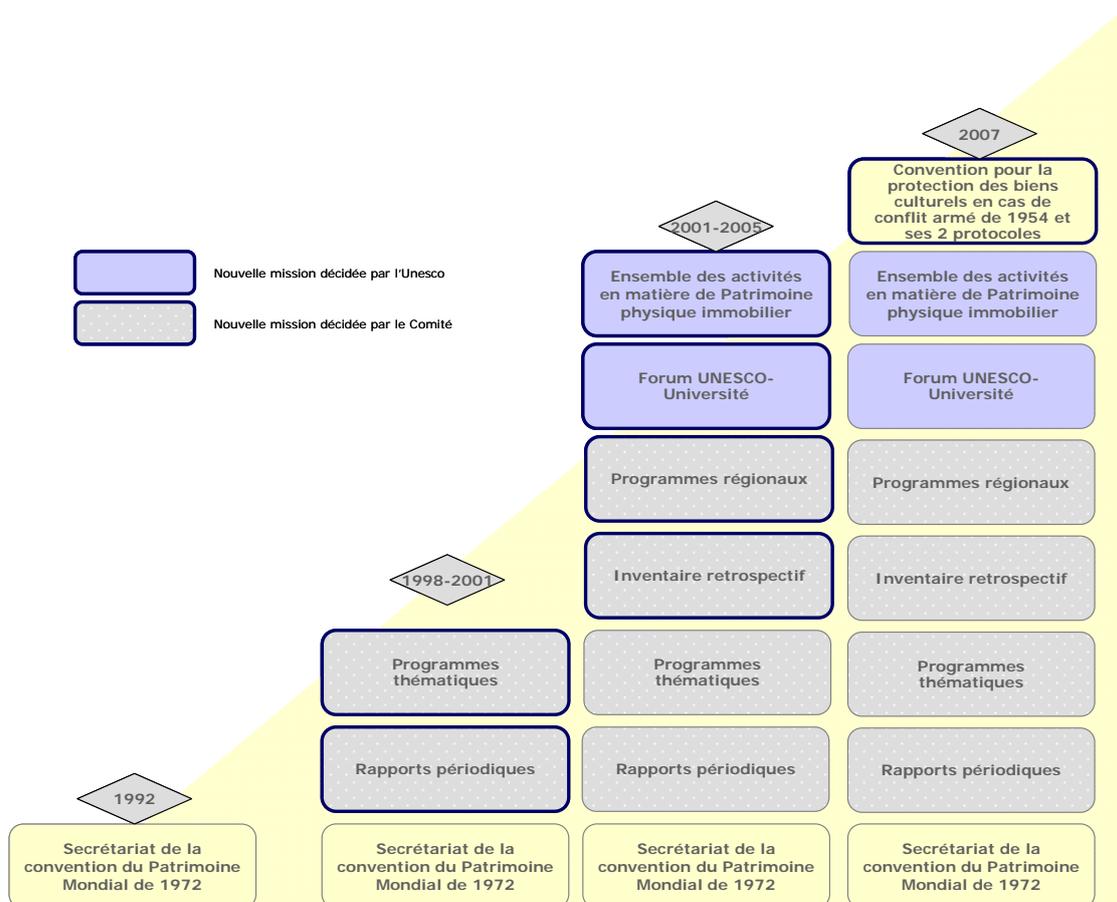
- Technologies de l'information et Patrimoine (projet flamand)
- Patrimoine mondial forestier d'Afrique Centrale
- Mécanisme de Réponse Rapide
- Routes culturelles
- Campagne de Conservation du site de Bamiyan

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

**Principales actions demandées par le C5 et confiées au Centre**

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

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



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

▪ **Coordination entre les instances de gouvernance**

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

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

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

▪ **Alignement des ressources**

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

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

De façon plus globale il apparaît que la nature des dépenses et type d'activités de ce que doivent financer le Fonds du Patrimoine Mondial, le budget du programme régulier

de l'Unesco et les fonds extrabudgétaires n'est pas explicite (stratégie de complémentarité des fonds par type d'activité et/ou nature de dépense) au-delà des règles de gestion des différents fonds qui identifient des natures de dépenses non autorisées, des règles de gestions, etc. Pour de nombreuses activités plusieurs sources de financement sont utilisées dans une logique de fongibilité et de mobilisation des ressources disponibles (gestion pragmatique) mais ceci ne facilite pas la lisibilité des différentes activités du CPM.

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

Cette question se pose tant pour les missions confiées au Centre par le Comité (répartition des rôles avec les Organisations Consultatives), que dans la réalisation des missions confiées par l'Unesco (stratégie de décentralisation avec les Bureaux locaux, coordination avec les autres secteurs / autres divisions du Secteur de la Culture, coordination avec les instituts de catégorie II).

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

***Bureaux hors siège***

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

Les grandes campagnes de conservation (exemple : Angkor) ont été progressivement décentralisées au cours des années 2000. La décentralisation est avant tout ciblée sur la mise en œuvre de projets extrabudgétaires sur le terrain. Les procédures de gestion de projets décentralisés sont définies par l'Unesco. L'audit de IOS de 2006 a permis de faire le point sur le respect de ces procédures et les actions correctives suite aux constats effectués sont en cours de mise en œuvre.

Il est souligné que les spécificités de la Convention de 1972 appellent un apprentissage et une expertise particuliers, ce qui exige une implication des professionnels du Centre même dans les projets décentralisés (rôle d'appui et de référent technique, juridique,...). On remarque que les référents Culture présents dans les bureaux locaux ont à leur charge l'ensemble des conventions culturelles.

Lorsque des anciens professionnels du Centre sont affectés dans des bureaux hors siège, la coopération est facilitée avec le Centre. Néanmoins, dans certains cas, il s'avère que ces professionnels peuvent lancer des initiatives afférentes à la Convention de 1972 sans systématiquement en informer le CPM.

A partir des entretiens menés et des questionnaires adressés aux responsables des bureaux hors siège, on constate :

- ✓ une hétérogénéité en termes de qualification et de disponibilité des délégués pour la Culture en fonction des bureaux hors siège pointée par les professionnels du Centre mais l'absence de cartographie formalisée des compétences et expertises ;
- ✓ une difficulté à mobiliser les délégués pour le Secteur de la Science du fait de l'appartenance du Centre au Secteur de la Culture et que ces délégués travaillent sous la responsabilité du Secteur de la Science (les spécialistes de programmes coopèrent mais principalement du fait de bonnes relations personnelles) ;
- ✓ un défaut de bureaux hors siège en Europe de l'Ouest et Amérique du Nord, où se situent près de 50% des sites de la Liste ;
- ✓ un seul bureau régional pour la culture (La Havane), dirigé par un ancien professionnel du Centre ;
- ✓ une absence de lisibilité de la stratégie de décentralisation : dans la pratique, on constate une approche « au cas par cas », dépendante de chaque professionnel du Centre (le turn-over des professionnels impliquant de ce fait une absence de continuité dans les pratiques/ logiques de décentralisation) ;
- ✓ en termes de charge de travail : surcharge de travail administrative liée à l'absence de procédure standardisée de reporting de la part de bureaux hors siège. Cette procédure existe dans les faits à destination de l'UNESCO, et le reporting des bureaux hors siège est intégré dans le EX/4 et consiste également en un rapport d'activité du biennium transmis au Directeur Général. Cependant une telle procédure de reporting ne répond pas aux besoins de pilotage et aux contraintes calendaires du Centre (absence de tableau de bord de suivi consolidé du respect des délais contractuels de remontée d'information par les bureaux hors siège) ;
- ✓ une incertitude quant à l'avenir de l'organisation décentralisée avec la réforme « One UN » ;
- ✓ une approche systématique de la décentralisation des fonds du programme régulier inadaptée : l'approche est centrée sur le montant du programme régulier

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

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

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

*Points forts :*

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

*Points faibles :*

*- Suite au changement de poste de M. Van Hoof ayant pris la direction du bureau de La Havane, le suivi du rapport a été réalisé au CPM et il s'avère que les bureaux hors siège soulignent qu'ils n'ont pas de visibilité de la mise en œuvre des recommandations et du plan d'action à moyen terme du CPM sur leur région. Néanmoins ce point faible est une problématique globale et ce manque de visibilité est relevé pour les autres programmes de l'Unesco.*

*- Il apparaît que l'utilisation du rapport périodique comme outil stratégique de mise en œuvre de la Convention par les Etats Parties d'une part et par le Centre d'autre part est limité.*

*Conclusions opérationnelles en matière de décentralisation:*

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

*- Nécessité d'élaborer une stratégie en matière de décentralisation et d'une clarification des canaux de communication entre le Centre et les Bureaux hors siège : à ce jour, les responsables*

*des bureaux hors siège n'ont pas de visibilité du programme d'action du Centre sur leur région à moyen terme*

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

***Secteur de la Culture et autres secteurs***

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

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

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

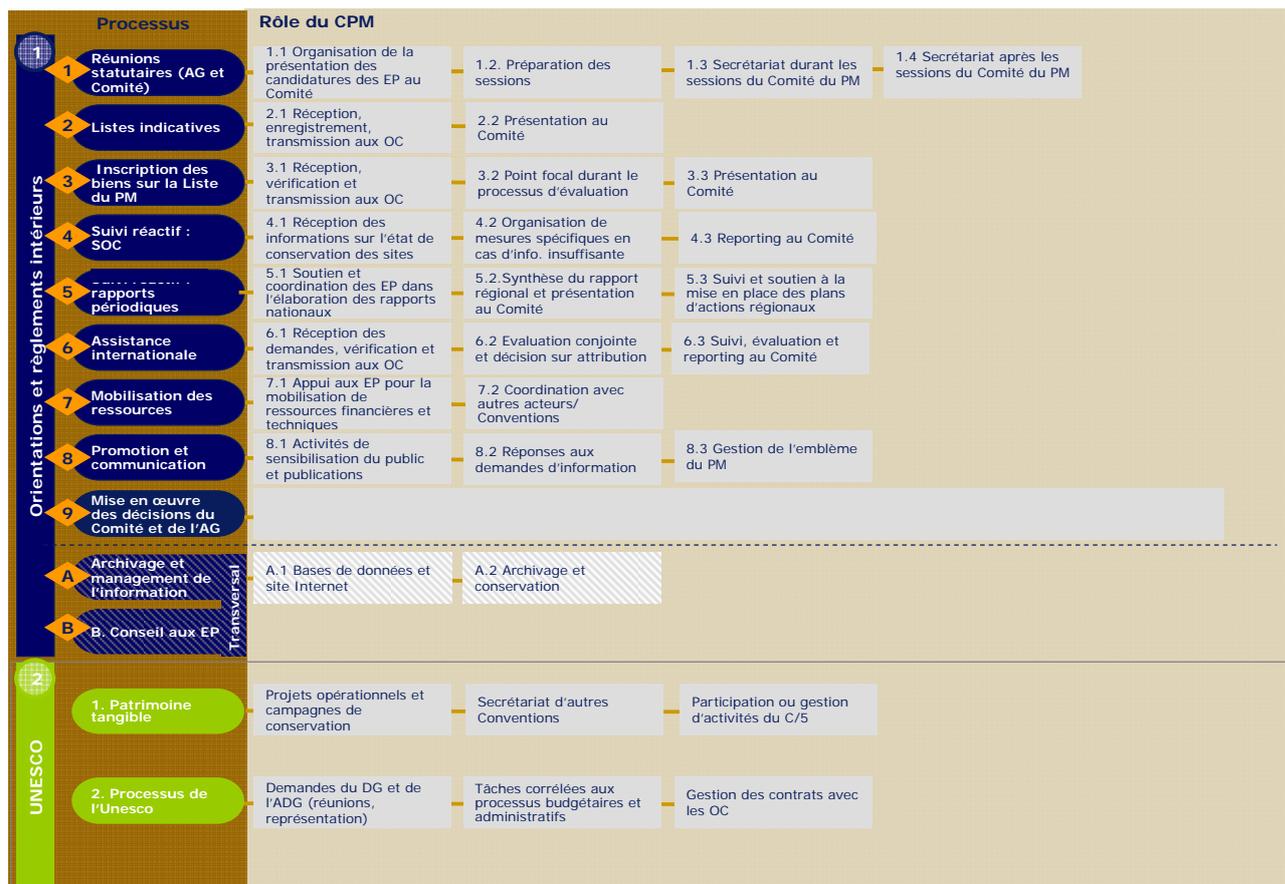
### 5.1.2 Synthèse par étape du processus

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

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

Les évolutions dans la conduite de ces activités, les difficultés rencontrées, les moyens mobilisés sont détaillés de façon exhaustive à travers une analyse des processus de travail, annexée au présent rapport.

**Figure : Découpage des missions et processus de travail du CPM**



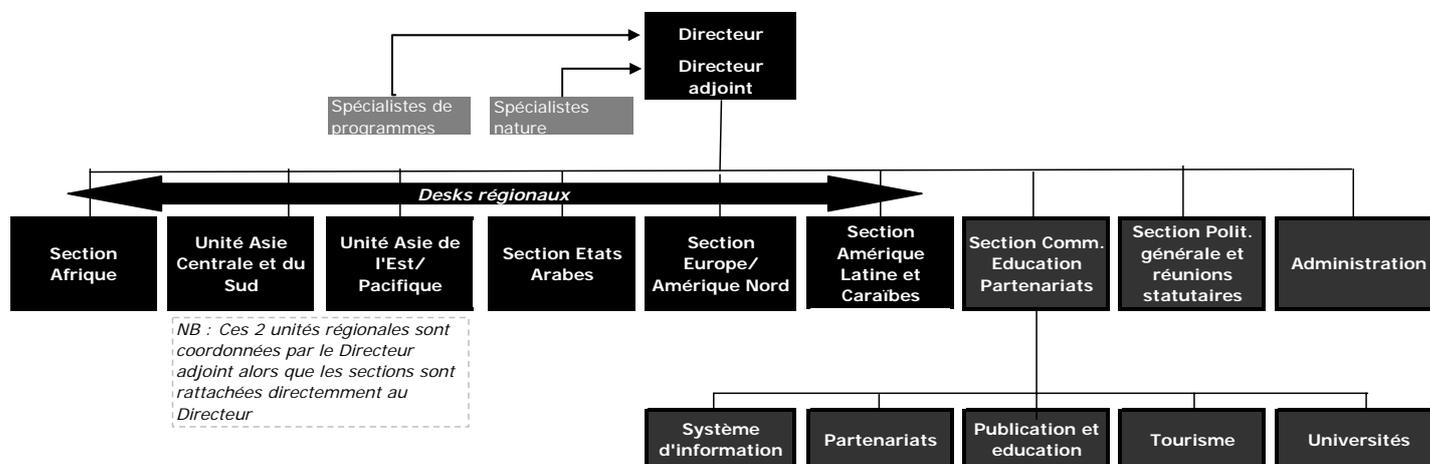
## 5.2 Organisation et management interne

### 5.2.1 Organisation du CPM et adéquation des moyens

#### A. Description des évolutions dans l'organigramme

**PRESENTATION DE L'ORGANIGRAMME ACTUEL**

Organigramme synthétique du CPM au 15 février 2007



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

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

Cet organigramme se caractérise par :

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

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

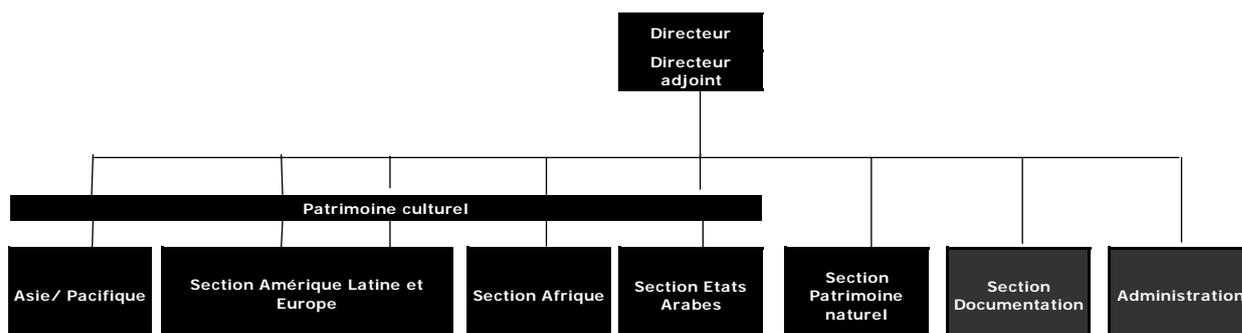
Si cette logique d'organisation paraît bien appréhendée par les Etats Parties, il faut néanmoins souligner qu'elle n'est pas rendue publique, aucun organigramme ou présentation de la logique d'organisation, attribution des Unités / Sections n'étant mise en ligne. Seule une liste des personnes travaillant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

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

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

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

*Organigramme du CPM en 2000*



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

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

***B. Analyse fonctionnelle***

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

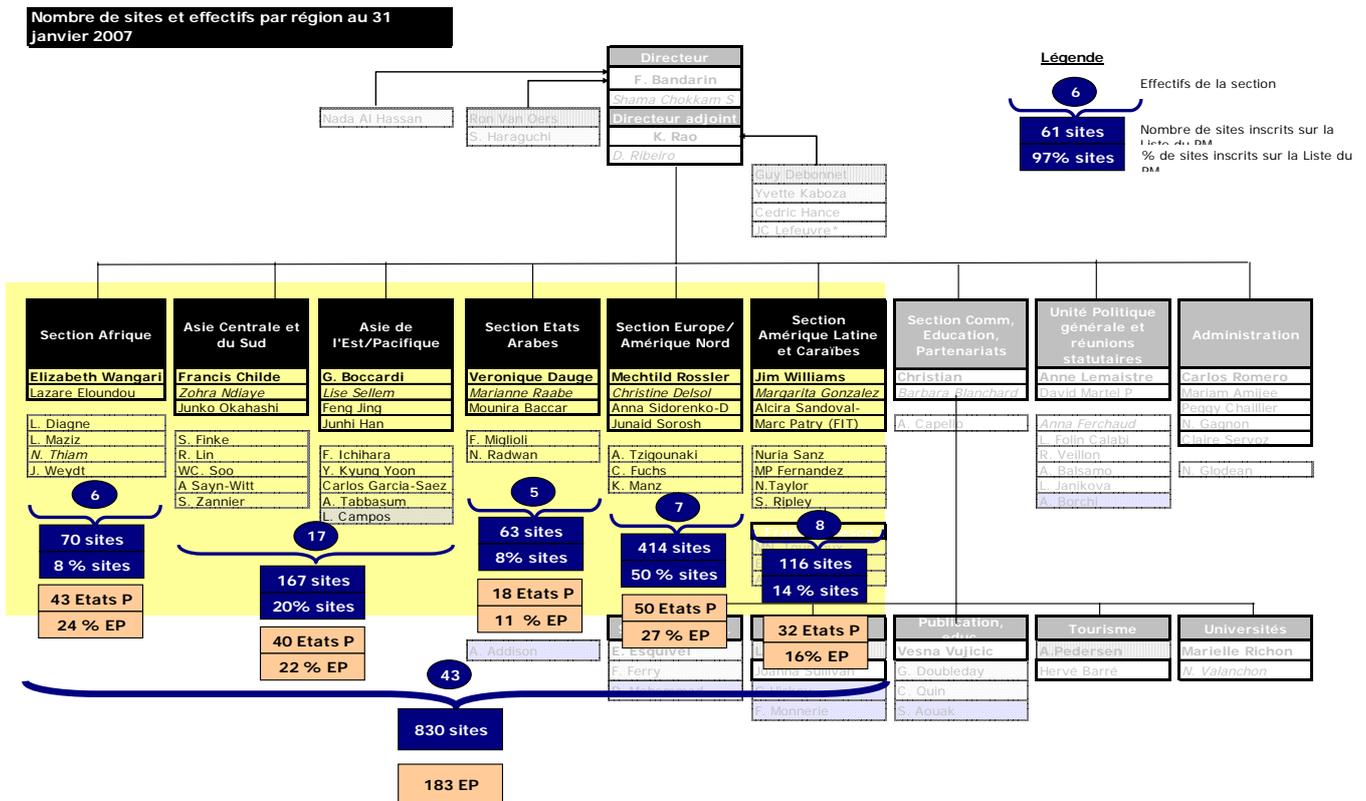
Jusqu'à l'intégration des professionnels de la division du Patrimoine Culturel, le CPM comprenait 5 sections correspondant à 5 régions géographiques : « Afrique », « Europe et Amérique du Nord », « Amérique Latine », « Asie et Pacifique », « Etats Arabes ».

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

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

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

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



Chaque desk régional (section ou unité) :

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

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

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

De manière générale les desks assurent :

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

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

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

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

**Tableau : Eléments caractéristiques des différents desks régionaux**

Desk régional	Afrique	Europe et Amérique du Nord	Section Amérique Latine et Caraïbes	Unités Asie / Pacifique	Unité Etats Arabes
<b>Chiffres clé</b>	<p>Nombre d'Etats Parties : 43</p> <p>Nombre d'Etats Parties ayant un bien inscrit : 26</p> <p>Nombre de sites sur la Liste : 70</p> <p>6 effectifs à février/07</p>	<p>Nombre d'Etats Parties : 50</p> <p>Nombre d'Etats Parties ayant un bien inscrit : 48</p> <p>Nombre de sites sur la Liste : 44</p> <p>7 effectifs à février/07</p>	<p>Nombre d'Etats Parties : 32</p> <p>Nombre d'Etats Parties ayant un bien inscrit : 25</p> <p>Nombre de sites sur la Liste : 16</p> <p>8 effectifs à février/07</p>	<p>Nombre d'Etats Parties : 40</p> <p>Nombre d'Etats Parties ayant un bien inscrit : 25</p> <p>Nombre de sites sur la Liste : 16</p> <p>17 effectifs à février/07</p>	<p>Nombre d'Etats Parties : 18</p> <p>Nombre d'Etats Parties ayant un bien inscrit : 15</p> <p>Nombre de sites sur la Liste : 63</p> <p>5 effectifs à février/07</p>
<b>Caractéristiques de la région</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible recours aux technologies de l'information et de la communication</li> <li>- Importance des menaces sur les sites (12 sites sur la Liste du patrimoine mondial en danger, soit le tiers des biens sur cette liste)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Section disposant de la plus grande quantité des sites inscrits sur la Liste (50% du total)</li> <li>- Importance flux des courriers, courriels et appels</li> <li>- Importance des sollicitations des Etats Parties pour la participation à des réunions, colloques, mission de représentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancien membre du CPM en charge du bureau régional de La Havane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraintes liées au climat pour la réalisation des missions</li> <li>- Ancienne directrice adjointe du CPM en charge d'un bureau local en Inde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Important turnover d'interlocuteurs dans les Etats parties</li> <li>- Déficit d'information concernant les inscriptions réalisées dans le passé (sans listes indicatives)</li> <li>- Situation politique tendue et zone de conflits</li> </ul>
<b>Exemples de tâches/ missions spécifiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme architecture en terre</li> <li>- Développement de la Fondation Africaine du Patrimoine Mondial</li> <li>- Priorité à donner à l'inscription de sites : 5 réunions régionales et thématiques depuis 2005 pour promouvoir l'inscription des nouveaux sites</li> <li>- Suite à la fusion de l'équipe du patrimoine tangible la Section a hérité 4 grands projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix Melina Mercouri</li> <li>- Programme participation</li> <li>- Programme thématique Ville</li> <li>- Initiative pour le Patrimoine astronomique</li> <li>- Principal coordinateur des réflexions sur la mise en œuvre de la Convention (zones tempons)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervision de l'équipe de la Convention France-Unesco</li> <li>- Gestion des contrats avec ICOMOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des contrats avec l'ICCROM</li> <li>- Point focal des SOC pour le patrimoine culturel</li> <li>- Part importante des campagnes de conservation dans l'activité des membres des unités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point focal des SOC pour le patrimoine culturel en danger</li> <li>- Dossier spécial Jérusalem et Irak</li> </ul>
<b>Spécificités organisationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs spécialistes de programme directement rattachés au Directeur ou au directeur adjoint sont en charge de projets concernant la région Afrique (en particulier au Congo)</li> <li>- Un spécialiste de programme P4 rattaché au Directeur adjoint pour l'assister dans la coordination des activités pour le patrimoine naturel est également responsable de 3 grands projets en Afrique (en RDC, Bassin du Congo et Madagascar). Il est secondé pour ces projets par un expert associé de Belgique et un surnuméraire P3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moindre couverture de la région en Bureau locaux</li> <li>- Pilote sur la gestion dématérialisée de la production des documents (ex : rapport périodique avec des questionnaires en ligne) et usage des TIC (ex : logiciel développé en interne pour la gestion du courrier)</li> <li>- Concentration de la mémoire institutionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une partie de l'équipe travaille exclusivement pour le Fonds en dépôt espagnol (3 personnes)</li> <li>- Important turnover des chefs de section dans les trois dernières années</li> <li>- Difficultés organisationnelles</li> <li>- Le spécialiste de programme "Nature" de l'Unité Asie de l'Est et Pacifique est en charge d'un projet dans les Caraïbes et certains projets gérés par le spécialiste de programme "Nature" de la Section Amérique Latine des pays hors de cette région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 unités dont l'unité Asie Centrale et du Sud dont la majorité des membres sont des anciens membres de la division du Patrimoine tangible du secteur de la culture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'experts du Patrimoine Naturel</li> <li>- Absence de spécialistes de programme parlant Arabe</li> <li>- Importance des projets spécifiques (Plan d'action pour Jérusalem, Projet financé par l'UE en Syrie, projet de la Banque Mondiale en Mauritanie, etc.</li> </ul>

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

**Tableau : Eléments caractéristiques des différentes sections et unités thématiques**

Unité/ Section	CEP						
	IMS	PACT	PPE	Tourisme durable	Forum Unesco-Universités	POL	AO
<b>Effectifs</b>	- 4 personnes +1consultant - Absence d'effectifs en poste fixes	- 4 personnes dont 1poste fixe - Ensemble des rémunérations financées par des fonds extrabudgétaires	- 4 personnes dont 1poste fixe	- 2 personnes dont 1 poste fixe (transfert d'un poste Unesco au CPM)	- 2 personnes en postes fixes	- 8 personnes dont 2 postes fixes	- 6 personnes dont 5 postes fixes
<b>Spécificités organisationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regroupement récent de ces équipes au sein de la section CEP</li> <li>- Taille réduite des équipes</li> <li>- Absence de modes opératoires / processus de management permettant la coordination des plans de travail avec les desks régionaux</li> </ul>					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unité dédiée au secrétariat de la Convention en ce qui concerne la gestion des dossiers de nomination, la gestion des documents statutaires, la coordination de l'organisation des réunions statutaires (incluant la coordination de la production des documents)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans son mémo du 31 octobre 2005, l'ADG/ODG souligne que le DG souhaite que "l'Unité administrative du secteur de la Culture assume la pleine responsabilité du secteur de la Culture, y compris celle du CPM" et que les dispositions de collaboration adéquates soient définies.</li> <li>- Division interne du travail récemment revue et basée sur une fragmentation des tâches parmi les différents effectifs de l'unité</li> </ul>
<b>Points d'audit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Succès dans l'amélioration du site Web, performance générale des outils développés</li> <li>- Défaut schéma de développement informatique pluriannuel validé par le Comité (importance des "solicitations ponctuelles", mode réactif)</li> <li>- Défaut de maîtrise des outils TIC au sein du CPM (entraînant un temps important dédié au support des professionnels en interne, une perte de temps lié aux nécessités de reformatage des documents, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de stratégie globale fixant les priorités d'établissement des partenariats publics et privés</li> <li>- Défaut de visibilité des actions menées vis-à-vis des autres sections et unités du CPM</li> <li>- Nécessité d'organiser la centralisation de l'information et de suivre en continu les ressources extrabudgétaires disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à fluidifier la remontée d'information par les desks (qui fournissent le contenu des publications)</li> <li>- Moindre implication du Comité sur la stratégie de publication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défaut de coordination entre ce programme et les desks régionaux</li> <li>- Seule unité dédiée à un programme thématique, les autres programmes thématiques étant traités par des spécialistes de programme au sein de desks régionaux</li> <li>- La stratégie de travail à 5 ans développée par le responsable du programme n'a pas été approuvée par le Comité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défaut de coordination entre ce programme et les desks régionaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à gérer les pics d'activité et de la charge de travail</li> <li>- Absence de Centre de documentation et difficulté à organiser la "mémoire institutionnelle"</li> <li>- Réflexion à mener sur l'adéquation mission/profils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés liées au manque de clareté sur les procédures à appliquer et à l'absence d'actualisation du périmètre de la flexibilité administrative donnée au CPM</li> <li>- Difficulté à être perçue comme une fonction de support des autres unités et sections et multiplication des points de blocage</li> </ul>

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

#### ☑ UN TRIPLEMENT DES EFFECTIFS

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

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

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

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

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

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

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

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

Il s'agit :

- ✓ des assistantes de la direction et des assistantes des unités / sections : 12 assistantes ;
  - ✓ de personnel de l'unité administrative en charge du traitement des contrats, factures, voyages, etc. : 4 personnes ;
  - ✓ d'un commis en charge de l'organisation logistique des réunions statutaires et rattaché à la section politique générale et de réunions statutaires (POL) ;
  - ✓ d'une assistante dédiée au fonds en dépôt espagnol ;
  - ✓ d'un technicien informatique ;
  - ✓ d'une personne dédiée du Programme « Le Patrimoine Mondial entre les mains des jeunes ».
- **...parallèlement un turn-over significatif depuis 2000**

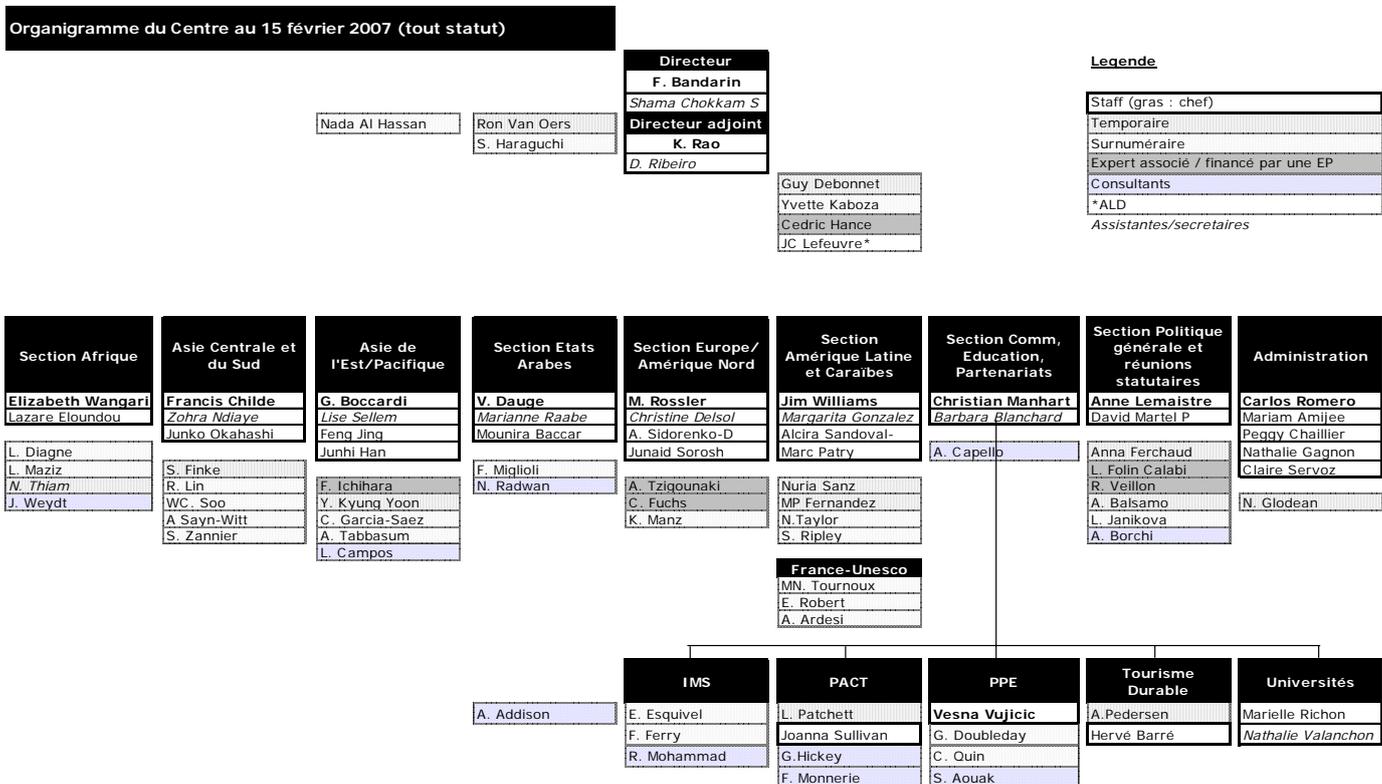
Seules 13 personnes des 31 personnes présentes au CPM en 2000 le sont encore en novembre 2006, parmi lesquelles :

- ✓ le Directeur ;
- ✓ les assistantes des unités et un commis ;
- ✓ 4 spécialistes de programme de l'ex-section nature : 2 sont devenus chefs de sections régionales (Mme. Mechtild Rössler, Mme. Elisabeth Wangari), 2 sont dédiés à des projets extrabudgétaires : Tourisme Durable (M. Arthur Pedersen), une spécialiste de programme rattachée à la Direction (Mme. Yvette Kaboza) ;

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

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

## Organigramme du Centre du patrimoine Mondial au 15 février 2007



L'augmentation des effectifs depuis 2000 s'est en effet effectuée par le recours à de l'assistance temporaire. En 1998, 8 postes temporaires financés par le Fonds du patrimoine mondial ont été transformés en postes fixes financés par le programme régulier de l'Unesco. Depuis lors il n'y a eu aucun poste créé au Centre : le budget alloué pour un poste D1 a été maintenu lors du départ de la personne et a permis le financement de deux postes de professionnels et d'un poste de catégorie G. L'augmentation du personnel en poste fixe s'explique par le transfert des postes au Centre, souvent en parallèle d'un transfert de responsabilités au Centre (forum Universités, campagnes de conservation, etc.).

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

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

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

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

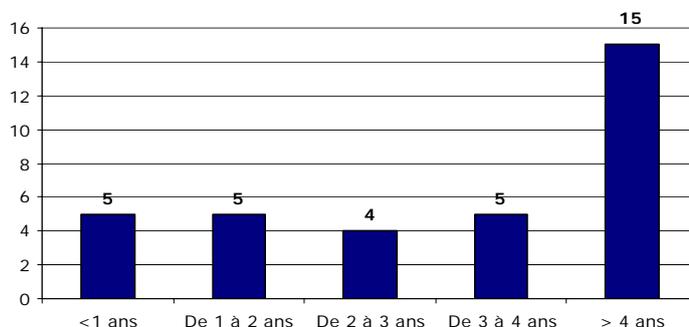
Ainsi des fonctions clés du Centre apparaissent-elles non stabilisées : Unité informatique, Section politique générale et de réunions statutaires en charge de tâches de secrétariat du Comité et en particulier de la gestion des dossiers d'inscription et des listes indicatives.

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

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

**Histogramme : Distribution des postes surnuméraires et temporaires par ancienneté**

**Ancienneté des surnuméraires et temporaires**



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

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

En effet :

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

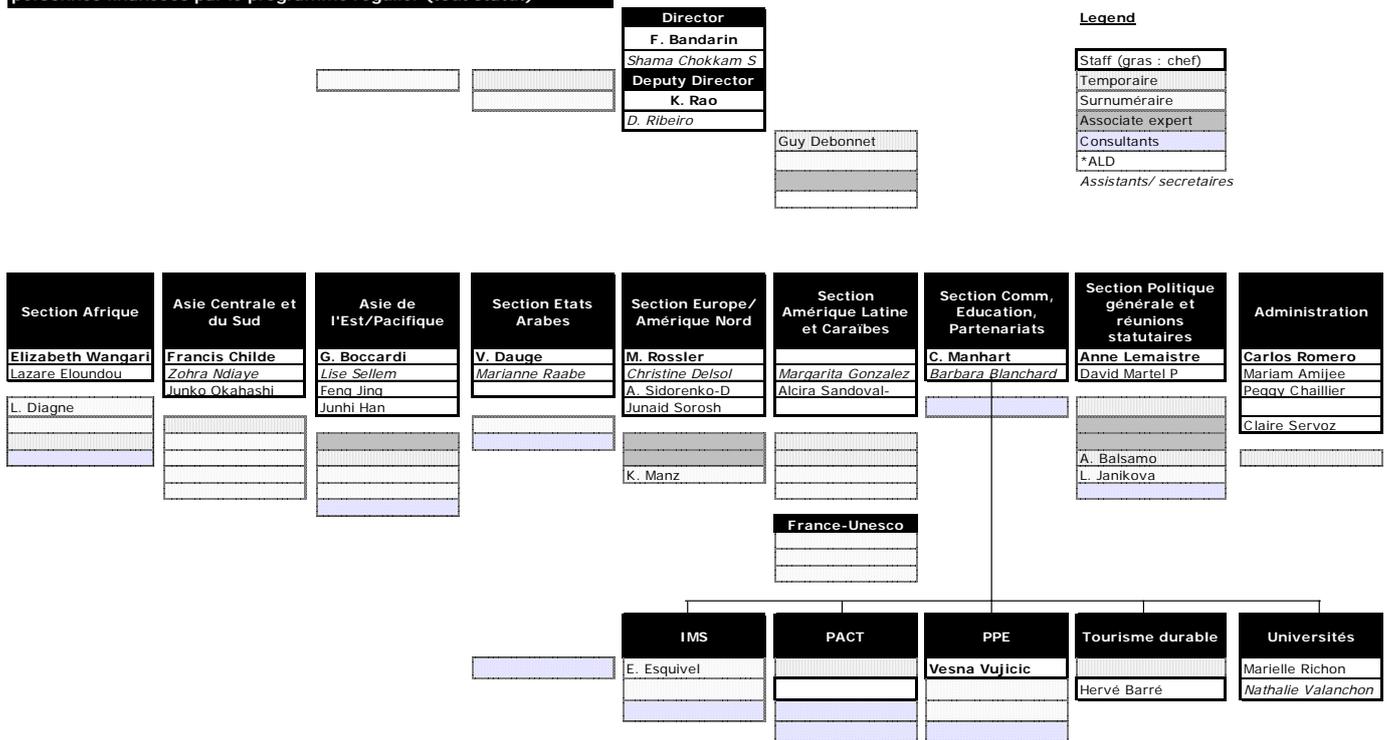
▪ **Une croissance des effectifs rendue possible par la mobilisation de ressources extrabudgétaires**

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

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

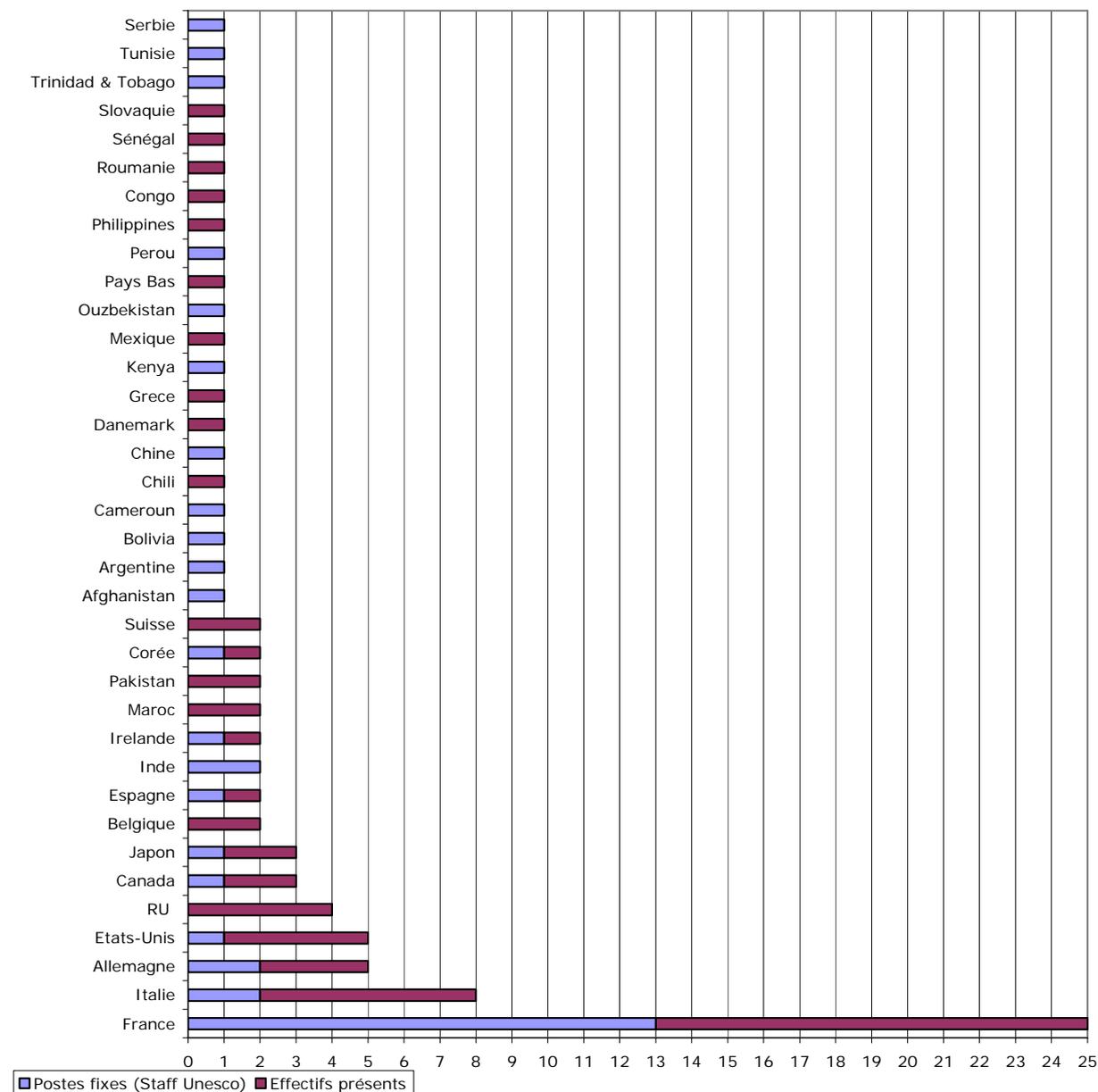
**Organigramme du Centre avec seulement les effectifs payés par le Programme régulier**

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



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

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



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

▪ **Au sein des sections régionales**

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

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

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

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

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

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

#### *D. Adéquation des moyens aux missions*

##### **EVALUATION DES RESULTATS PRODUITS PAR LE CPM ET LES RESSOURCES ALLOUEES**

Bien que l'audit de management ne porte pas directement sur la qualité du travail fourni par le CPM, le questionnaire qui a été adressé à 85 destinataires en décembre 2006 a porté sur les conditions et les moyens de réalisation des missions du Centre (25 réponses ont été reçues et ont été analysées). Cette évaluation a été menée également au travers d'entretiens individuels menés auprès de partenaires du Centre, au sein de l'UNESCO (secteur de la culture, secteur des sciences sociales, bureaux régionaux) ou à l'extérieur (membres du Comité du Patrimoine Mondial, organisations consultatives, bailleurs, ONG).

De manière générale, les interlocuteurs interviewés ou ayant répondu au questionnaire marquent une préoccupation forte quant aux capacités du Centre à absorber une charge de travail supplémentaire, notamment en termes de ressources humaines. En effet depuis plusieurs années, l'augmentation de la charge de travail a été « absorbée » grâce à des gains de productivité du Centre, sans que les équipes aient véritablement bénéficié de recrutements proportionnels à la croissance de leurs activités.

Si les acteurs soulignent la qualité des travaux et la compétence de leurs interlocuteurs au Centre, ils en regrettent la disponibilité souvent contrainte par la charge de travail quotidienne et les déplacements hors du Centre. Cette perception est renforcée par le constat d'un « turnover » important dans les équipes impliquant des aléas dans le suivi des relations partenariales.

Plus spécifiquement, la qualité de travail du Centre est soulignée pour la gestion du site internet mettant à disposition une information riche, à jour, et facilement accessible. Les évolutions du site Web du Centre, consécutives à la mise en place du bureau CEP, ont fourni un important levier de communication et d'information du grand public, comme des partenaires. D'autre part, la réactivité du personnel du centre est louée par les acteurs ayant répondu au questionnaire. Le CPM est très bien évalué en termes de réactivité (76% des interrogés se disent satisfaits). En termes d'évolution, 40% des interrogés considèrent qu'il y a eu des améliorations significatives depuis 2000 en termes de réactivité, l'opinion des bureaux régionaux étant la plus importante avec plus de 60% des opinions positives.

D'autre part, les partenaires du Centre (Bailleurs, ONG,...) indiquent dans leur ensemble d'excellentes relations de travail avec le CPM mais souhaiteraient une reconnaissance plus

importante de la part des instances hiérarchiques de l'UNESCO, alors même que ces partenaires assurent le financement d'une part très significative des activités du CPM.

Malgré ces points positifs, l'analyse des réponses au questionnaire met en évidence l'existence d'axes d'amélioration dans le processus de protection et conservation des biens et des sites. Ces points d'amélioration sont directement liés à la gestion des ressources du Centre. Ainsi, les interlocuteurs évoquent les activités de formation des gestionnaires de site qui pourraient être renforcées : 72% des interrogés s'accordent pour dire qu'elles sont pertinentes, mais insuffisantes encore aujourd'hui.

D'autre part, les acteurs interrogés s'inquiètent d'un manque potentiel de ressources du Centre. Ce manque obérerait à leurs yeux un traitement systématique et exhaustif de toutes les difficultés soulevées dans les rapports périodiques. Bien qu'aujourd'hui il soit évalué de manière plutôt positive, une très large majorité des personnes ayant répondu au questionnaire (75%) considère que ce problème est récurrent et n'a pas évolué de manière significative depuis 2000.

Enfin, le questionnaire a souligné que les efforts concernant la mobilisation et la décentralisation des ressources financières pouvaient constituer un axe d'amélioration possible pour les personnes interrogées (principalement de la part des bureaux locaux). Un tiers des personnes interrogées considère que les ressources des bureaux régionaux sont insuffisantes au regard de leurs responsabilités.

Ces éléments recueillis ont été confrontés à une analyse factuelle des processus de travail et des moyens mis en œuvre.

**EVALUATION DE L'ADEQUATION ENTRE LES RESSOURCES HUMAINES DISPONIBLES ET LES MISSIONS DU CPM**

Cette adéquation doit se mesurer à l'aune des effectifs du CPM, mais également des statuts contractuels utilisés.

- La quasi-totalité des tâches réalisées appelle une stabilisation des effectifs

L'analyse des processus réalisés par le CPM par processus a permis de distinguer :

- ✓ **Les activités pérennes, récurrentes chaque année, liées à la mise en œuvre de la Convention, nécessitant des postes fixes :**

- ✓ Listes indicatives
- ✓ Inscriptions
- ✓ Secrétariat des réunions statutaires
- ✓ Ensemble du back office : administration, gestion du système d'information
- ✓ Publications récurrentes
- ✓ Information et conseil aux Etats Parties
- ✓ Recherche de fonds extrabudgétaires
  
- ✓ **Les activités à durée déterminée dans le temps, demandées par le Comité ou par l'Unesco, dont la réalisation nécessite la mobilisation de professionnels sur cette seule durée, mais dont l'encadrement doit être assuré par un professionnel confirmé et stabilisé pour assurer la continuité de la relation avec l'Etat Partie ou assurer l'expertise de la Convention :**
  - ✓ Missions et rapports de suivi réactif
  - ✓ Mise en œuvre de programmes thématiques
  - ✓ Programmes de conservation
  - ✓ Publications spécifiques
  - ✓ Inventaire rétrospectif

L'analyse de la charge de travail du CPM montre que celle-ci est appelée à croître :

- ✓ du fait de la croissance du nombre de sites inscrits et des rééquilibrages régionaux impliquant l'inscription de sites avec des problématiques de conservations accrues ;
- ✓ de la multiplication des thématiques étudiées pour favoriser la mise en œuvre de la Convention ;
- ✓ de l'exigence croissante du Comité en termes de qualité et d'information ;
- ✓ de la demande croissante d'information du grand public lié au succès et à la notoriété de la Convention (plus particulièrement s'agissant de l'Europe et de l'Amérique du Nord), etc.

Le présent audit montre que le niveau de ressources humaines actuellement disponible et l'allocation de ces ressources ne permettra pas de faire face à la charge de travail à court terme – pour un périmètre d'activité constant -, et ce pour de multiples raisons :

- ✓ L'acceptation de nouveaux projets, ou un accroissement du nombre de sites et demandes d'information, vont nécessairement passer par des recrutements supplémentaires ou par certains renoncements sur d'autres projets. A ce jour, il

s'avère que les ressources humaines complémentaires nécessaires à la conduite d'un projet extrabudgétaire par le CPM sont insuffisamment budgétées, les donateurs étant réticent à dédier une part significative à la rémunération de personnel au sein du CPM, une part du fond-en dépôt (13 % sauf exception) étant déjà « prélevée » pour les frais de gestion.

- ✓ La charge de travail horaire hebdomadaire est très soutenue au sein du CPM. L'implication du CPM et les efforts fournis sont salués par tous. A long terme, un effort aussi soutenu est porteur de tensions. Les recommandations préconisées dans ce présent audit de management visent à améliorer certains processus de gestion et de pilotage, renforcer la flexibilité administrative du CPM, permettre au CPM de valoriser et quantifier son activité afin de pouvoir à l'avenir solliciter les moyens correspondants sur une base incontestable. Par exemple, les gains de productivité liés à plus de flexibilité administrative en matière de recrutement permettraient de dégager du temps pour les chefs de section et d'unité qui consacrent actuellement près de 20 % de leur temps au renouvellement des contrats de surnuméraires ou de temporaires, à la recherche de solutions pour pallier le manque de ressources humaines disponibles etc.
- ✓ Les postes récemment transférés ne correspondent pas aux besoins exprimés par le CPM en termes de profils et ont augmenté le nombre de postes du CPM sans que soient créés des postes pour l'exercice de fonction principale de la Convention, ce qui est source de tension.
- ✓ Notre analyse des ressources humaines montre une forte rotation des personnels du CPM (pour rappel, seules 13 personnes des 31 personnes présentes au CPM en 2000 le sont encore en novembre 2006). Cette rotation des effectifs largement liée aux statuts contractuels employés par le CPM obère à l'heure actuelle sa capacité à maintenir ses effectifs sur les tâches pérennes liées à la mise en œuvre de la Convention. De manière générale, il apparaît que la stabilité des personnes est un gage de qualité dans les équipes du CPM. En effet, Les spécificités de la Convention demandent une période d'apprentissage et la courbe d'expérience est forte. Par ailleurs la fréquence du changement d'interlocuteurs dans les Etats Parties (au niveau des ministères en charge du patrimoine et des gestionnaires) et du renouvellement fréquent de la composition du Comité (2 ans) appelle une stabilité accrue au sein du CPM pour favoriser la « mémoire » de la Convention et la continuité dans le suivi des sites et des projets. Si, comme dans toute organisation, le renouvellement des spécialistes de programme est bénéfique, la durée de 2 ans (durée maximale des engagements de durée déterminée) s'avère être une durée de contrat trop courte pour permettre une capitalisation sur

l'expérience acquise. Un renouvellement des personnels par période de 5 ans semblerait plus adapté.

Le présent audit de management ne peut fournir une analyse détaillée de la charge de travail poste par poste mais seulement fournir des éclairages à l'échelle de la section ou de l'unité du CPM.

- Une décorellation entre les tâches effectuées et le statut contractuel source de précarité et de temps administratifs pour les responsables d'unités et de sections

Nos constats pointent une mobilisation des effectifs sans prise en compte spécifique du statut contractuel : mobilisation de personnel en contrat à durée déterminée sur des missions pérennes et mobilisation de personnel en poste fixe sur des missions extrabudgétaires. A plusieurs reprises l'audit a constaté que des professionnels ont été recrutés de façon dédiée à un projet extrabudgétaire particulier puis on été progressivement mobilisés sur des tâches statutaires (rapports SOC) ou des missions pérennes de plusieurs années au moins. A titre d'exemple, une professionnelle du Centre a commencé en tant que responsable de la gestion des fonds en dépôt italien en parallèle du déploiement du nouveau Système d'information budgétaire et comptable FABS. Au fur et à mesure, cette professionnelle étant qualifiée, ses contrats ont été renouvelés et son activité s'est complétée par missions de suivi réactif dans les pays arabes, le suivi de projets d'urbanisme, ainsi que par le suivi du Yémen et par le suivi du Plan d'action pour Jérusalem.

Cette polyvalence des professionnels est appréciée de tous et constitue une importante source de motivation. Néanmoins l'imputation des coûts de personnel entre programme régulier et fonds extrabudgétaires ne peut pas être réalisée en l'absence de suivi des temps de travail. Par ailleurs, le personnel d'assistance temporaire ne peut prétendre à un recrutement au terme de son contrat. Pendant la durée de son contrat à l'UNESCO, il n'est considéré comme fonctionnaire de l'UNESCO. Ceci est problématique par rapport au regard de l'équité en termes de rémunération, de la formation des personnels, etc.

- Une insuffisance de postes financés par le programme régulier pour couvrir les missions de secrétariat telles que décrites dans les Orientations

Le programme régulier est à ce jour insuffisant pour couvrir les missions récurrentes, une tension en termes de ressources humaines dans la quasi-totalité des unités et sections est constatée par les responsables du CPM. Le programme régulier doit en principe couvrir le coût de secrétariat de la Convention. Or, dans une acception extensive des missions du CPM, l'ensemble des tâches réalisées par les effectifs du CPM s'inscrirait dans les prérogatives en tant que Secrétariat de la Convention.

Pour rappel, la mission de « Secrétariat » est définie de la manière suivante dans les Orientations :

« Les tâches principales du Secrétariat sont :

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

Cette acceptation appellerait une prise en charge de la totalité des coûts de personnel par le programme régulier (y compris, par exemple la rémunération des effectifs de l'unité PACT – cf. ci-dessous la description des missions de secrétariat). Il est donc nécessaire de clarifier par processus les modalités de financement et les ressources humaines associées.

- Analyse par unité/ section de la répartition des tâches (hors consultants)

Il s'agit des principales activités des effectifs (hors consultants) au 15 février 2007, identifiées lors des entretiens ou par collecte documentaire (contrats de travail, fiches de postes).

**Légende :**

- Gris foncé (impression noir et blanc)/ vert (impression couleur) : Chef de section
- Gris clair : Assistante de l'unité/ de la section
- (RP) : Poste fixe

Grade (type de contrat)	Principales activités
-------------------------	-----------------------

**1. Section Afrique**

1 P-4 (RP) (P-5 à titre personnel) E. Wangari	<p><b>Chef de section</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication spécifique pour la création du Fonds Africain pour le Patrimoine Mondial</li> </ul>
1 P-3 (RP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordonne le travail en Afrique centrale et de l'ouest en général</li> <li>- En charge de projets spécifiques : architecture, le programme de formation à la conservation des sites et le programme de conservation au Mozambique</li> </ul>
1 P-3 (Surnuméraire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion et conservation des sites déjà inscrits, ainsi qu'assistance des Etats parties d'Afrique centrale et de l'est dans l'inscription des sites naturels</li> </ul>
1 P-1 (Surnuméraire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionnaire de projet en Afrique de l'est et australe</li> <li>- Gestion des programmes transversaux</li> </ul>
1 G-4 (Temporaire)	<i>Assistante</i>

Le tableau détaillé montre :

- ✓ que la Section ne dispose que de deux postes fixes alors que la région Afrique représente 43 Etats-Parties, 70 sites inscrits sur la Liste du Patrimoine Mondial et 12 sites sur la Liste du Patrimoine Mondial en péril ;
- ✓ que la section mobilise du personnel en contrat surnuméraire pour des activités pérennes ou de durée supérieure à la durée de contrats de surnuméraires.

La création de postes sera donc nécessaire pour faire face à la charge de travail de la Section (d'autant que les sites africains étant sous-représentés sur la Liste du Patrimoine Mondial, ils représentent un objectif stratégique du Comité).

Une part significative des projets menés en Afrique est réalisée par des spécialistes de programmes n'appartenant pas à la section Afrique mais directement rattachés à la Direction.

Le tableau ci-dessous détaille les principales activités des spécialistes du programmes rattachés à la Direction et dédiant tout ou une partie de leur temps de travail à des projets en Afrique.

P-4 (Temporaire) G. Debonnet	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestion et coordination de la relation et des projets avec UNF</li> <li>-Activité de levée de fonds pour des projets extrabudgétaires Nature</li> <li>-SOC pour l'ensemble des sites Nature sur la liste du Patrimoine en danger</li> <li>-Participation (ponctuelle) à des mission de suivi réactif</li> <li>-Mise en œuvre de la décision d'une étude sur les Benchmark avec la chef de la section Europe et Amérique du Nord</li> <li>-Participation à la mise en œuvre du programme sur le changement climatique</li> </ul>
P-3 (Surnuméraire)	- Gestion de projets en République Démocratique du Congo avec Guy Debonnet
P1/P2 (Expert associé Belgique)	- Programme Congo (UNF)
P2 (ALD) /détaché sur Libreville	- Facilitateur pour les Forêts du Bassin du CONGO
1 P-3 (Surnuméraire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion et suivi du projet Axoum (Ethiopie)</li> <li>- Gestion et suivi du plan de conservation de Lalibela (Ethiopie)</li> </ul>

## 2. Unité Asie Centrale et du Sud et Unité Asie de l'Est et Pacifique

### Unité Asie centrale et du Sud

1 P-5 (RP) F. Childe	Chef d'unité
1 G-3 (RP)	- Assistante
1 P-2 (RP)	- Point focal Afghanistan et Népal - Gestion du projet Bamiyan - Coordination du fonds en dépôt japonais
P-2 (Expert associé)	- Gestion de projets de conservation en Afghanistan - Activités sur site, notamment en collaboration avec les bureaux régionaux de Kaboul et de New Delhi - Organisation du Comité international de coordination pour la sauvegarde du patrimoine culturel afghan (CIC) créé en 2002, organisation de ses réunions et mise en œuvre de ses décisions - SOC Inde
1 P-2 (Surnuméraire)	- Point focal Convention sur 5 pays et préparation de briefings - Coordination pour la préparation de 3 inscriptions en série - Gestion des projets de conservation sur ces pays - Gestion des campagnes de sauvegarde amorcée par la division de la Culture en Thaïlande et Turquie
1 P-1 (Surnuméraire)	- Gestion du projet du programme régulier sur le développement de la culture et de l'écotourisme dans les régions montagneuses d'Asie centrale et du sud - SOC et point focal au Bhoutan - Travail sur le C5
1 P-1 (Surnuméraire)	- Gestion de projets extrabudgétaires au Pakistan (Unesco, Fonds en dépôt japonais) - SOC et point focal au Bangladesh, Iran, Pakistan, Sri Lanka et Maldives
1 P-1 (Surnuméraire)	- Projet Afghanistan

**Asie de l'Est/ Pacifique**

1 P-4 (RP) G. Boccardi	<p>Chef d'unité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordination des SOC Culture</li> <li>- Gestion du contrat avec l'ICCROM</li> </ul>
1 G-4 (RP)	- Assistante
1 P-3 (RP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projets de conservation Laos et Vietnam</li> <li>- Point focal (Indonésie)</li> </ul>
P-2 (RP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préservation des tombes de Koguryo et des peintures murales (République Démocratique de Corée) et des tombes gelées des Montagnes Altai</li> <li>- Point focal pour le Cambodge, Laos, Vietnam</li> </ul>
1 P-2 (Expert associé – Japon)	<i>Non audité</i>
Détachement (Corée du Sud)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point focal Myanmar</li> <li>- Plan d'action Asie</li> </ul>
P-4 (Surnuméraire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des projets pour les paysages marins du Pacifique de l'Est (Costa Rica, Panama, Colombie et Equateur)</li> <li>- Programme Marin</li> </ul>
1 P-2 (Surnuméraire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Point focal Pacifique</li> <li>- Programme 'Patrimoine mondial - Pacifique 2009'</li> </ul>

Le tableau montre :

- ✓ que les 2 unités disposent de 5 postes de professionnels fixes ;
- ✓ que la section mobilise du personnel en contrat surnuméraire pour des activités pérennes ou de durée supérieure à la durée de contrats de surnuméraires.

La fusion annoncée des 2 unités devrait permettre de mutualiser certaines ressources. La charge de travail des 2 unités est importante. Il apparaît qu'un temps de travail non négligeable des professionnels mobilisés sur des projets de conservation est dédié à la recherche de fournisseurs et prestataires externes, temps qui pourrait être dégagé si une fonction achat était organisée dans le cadre d'une équipe dédiée aux grands projets.

### 3. Section Etats Arabes

1 P-4 (RP) V. Dauge	<p>Chef de section</p> <p>- Coordination des SOC Culture (liste du PM en péril)</p>
1 G-6 (RP)	<p>Assistante</p>
1 P-3 (FITOCA)	<p>- Responsable du Maghreb tant sur le Programme régulier que sur des projets spécifiques</p>
3 P-3 (Surnuméraire)	<p>- Fonds en dépôt italien</p> <p>- Missions dans les pays arabes, des projets d'urbanisme, suivi du Plan d'action pour Jérusalem</p> <p>- Point focal Yémen</p>

Le tableau montre :

- ✓ que les effectifs de la section sont très limités ;
- ✓ que la section mobilise du personnel en contrat surnuméraire pour des activités pérennes ou de durée supérieure à la durée de contrats de surnuméraires.

Les entretiens menés ont révélé un temps administratif qui représente jusqu'à plus de 50 % du temps de travail des professionnels. Cette part importante du temps de travail dédié à des activités administratives est largement liée à une absence d'homogénéité des rapports financiers/ des justificatifs à transmettre (absence de modèle d'état financier).

Avec la multiplication des projets extrabudgétaires, l'augmentation des demandes d'information (en particulier sur l'état de conservation), la volonté de promouvoir les sites de cette région (objectif stratégique de rééquilibrage de la Liste du Patrimoine Mondial), et les très grandes spécificités géopolitiques de la région et des sites présents dans des zones d'instabilité (exemples de Jérusalem, de l'Irak, du Liban, de l'Iran,...), la création de postes apparaît nécessaire.

Notons que l'insuffisante maîtrise de la langue arabe par les professionnels de la section (une seule personne serait arabophone) peut engendrer des difficultés dans la conduite de leurs activités et des temps/ coûts supplémentaires liés à la traduction.

#### 4. Section Amérique Latine

P-4 (FITOCA) J. Williams	Chef de section
G-6 (RP)	- Assistante
P-1 (RP)	- SOC Amérique Latine
P-3 (FITOCA)	- Gestion de projets UNF
P-3 (EXB – SP)	- Gestion du fonds extrabudgétaire espagnol
G-3 (EXB – Espagne)	- Coordination du fonds en dépôt espagnol
P-1 (Surnuméraire)	- Fonds en dépôt espagnol
P-1 (Surnuméraire – UK)	- Gestion de projet UNF et levée de fonds

Le tableau montre que les effectifs de la section sont largement mobilisés sur la gestion du fonds en dépôt espagnol. Le changement répété de chef de section ces dernières années, le rattachement d'un expert Nature dont les projets ne se situent pas systématiquement en Amérique latine, entraînent une difficulté d'organisation de la Section. Il apparaît néanmoins que les ressources humaines sont insuffisantes pour assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'action de l'Amérique Latine suite au rapport périodique.

## 5. Section Europe et Amérique du Nord

P-4 (RP) M. Rossler	<p><b>Chef de section</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En charge d'études thématiques diverses</li> <li>- Mobilisation accentuée sur des missions sur site / invitations d'Etats Parties</li> </ul>
G-5 (RP)	Assistante
P-2 (RP)	- En charge de la région Est et du projet des sites de patrimoine astronomique (Initiative thématique «Astronomie et Patrimoine Mondial»)
P-2 (RP)	- Point focal pour les pays d'Europe de l'Ouest, les Pays Baltes et la Turquie
Détachement (Grèce)	- Point focal de la région méditerranéenne et de l'Europe du Sud Est (environ 10 pays)
P2 (Expert associé Suisse)	- Suivi des sites du patrimoine mondial pour les régions de l'Europe de l'Ouest et du Nord (pays nordiques), ainsi que le suivi de différents projets au sein de la section.
P-2 (Surnuméraire)	- Travail sur des projets spécifiques (recherche de financements) et programme des Villes du patrimoine

Cette section est le point focal pour la moitié des sites inscrits sur la liste du Patrimoine Mondial. Les professionnels sont par ailleurs sollicités de façon constante pour des missions sur les sites, la participation à des colloques, etc. L'équipe n'est pas en capacité à faire face à la charge de travail, ce qui appelle un renforcement de ses capacités à court terme.

En conclusion de cette analyse par « desk régional », il apparait que la nature des activités par région diffère et qu'une approche nombre de postes/ nombres de sites inscrits est trop limitée pour estimer le besoin en ressources humaines. Seule l'analyse et l'affectation des ressources par activité/ processus peut faire sens pour identifier les besoins de création de postes.

## A. Section Politique générale et réunions statutaires (POL)

P-4 (RP) A. Lemaistre	- Chef de l'unité POL
G-5 (RP) D. Martel	- Assistance logistique à l'organisation des réunions statutaires - Gestion d'envois, gestion des salles, logistique interne
G-4 (Temporaire - en attente régularisation)	- Assistante
P2 (Expert associé Italie)	- Assure la préparation des documents statutaires (travail de centralisation, de harmonisation des documents produits par les autres sections et unités et de production). Au moment de la session du Comité, participe à la gestion des amendements transmis et à la production du Rapport des décisions du Comité. Après la session, participe à la préparation des Résumés des interventions et à l'organisation (documents et logistique) des Réunions statutaires.
P2 (Expert associé France)	- Assure la préparation des documents statutaires (travail de centralisation, d'harmonisation des documents produits par les autres sections et unités et de production). Au moment de la session du Comité, participe à la gestion des amendements transmis et à la production du Rapport des décisions du Comité. Après la session, participe à la préparation des Résumés des interventions et à l'organisation (documents et logistique) des Réunions statutaires.
P1 (Temporaire)	- Gestion des dossiers d'inscription et des listes indicatives (« Centre de documentation du Centre ») - Assistance aux EP dans la préparation de leurs dossiers, réception officielle et « conforme » des dossiers, (numérisation si nécessaire) et de l'information additionnelle envoyé pendant la période d'évaluation avant transmission aux organisations consultatives. En coordination avec les organisations consultatives, il est responsable de la préparation du document de travail pour le Comité sur les propositions d'inscription et de la rédaction correcte des décisions finales concernant les propositions d'inscription et listes indicatives.
P1 (Surnuméraire)	- Nomination et listes indicatives

Le principal problème constaté est le renforcement significatif de la charge de travail suite :

- ✓ à l'augmentation « mécanique » des décisions concernant l'état de conservation (décision de la Session de Durban),
- ✓ à l'augmentation des informations transmises par les Etats Parties dans leurs dossiers d'inscription,
- ✓ aux exigences en termes de contenu des rapports finaux de session du Comité (exhaustivité des interventions à retranscrire).

On constate par ailleurs une certaine « surqualification » des professionnels mobilisés pour la réalisation de certaines tâches de secrétariat/ logistique et la précarité des contrats de la majorité des membres de l'Unité.

L'analyse des tâches réalisées (pérennes, au cœur de la convention) appelle la création de postes et la stabilisation des effectifs.

Afin de renforcer la fonction de gestion de la mémoire institutionnelle (Knowledge Management), la création d'un poste spécifique apparait nécessaire au regard de la charge existante des professionnels de la section et des qualifications spécifiques exigées pour le poste.

## B. Section Communication, Education et Partenariats

P-4 (RP) C. Manhart	- Chef de la section CEP
G-5 (RP)	- Assistance pour les publications - Travail sur la banque d'images
P1 (Surnuméraire)	IMS - Développement du site Internet, des applications - Gestion du parc informatique et assistance du personnel du CPM
G-4 (Surnuméraire)	IMS - Développement du site Internet, des applications - Gestion du parc informatique et assistance du personnel du CPM

P3 (Temporaire)	PACT - Recherche de fonds et suivi des contrats
P2 (FITOCA)	PACT - Gestion de l'emblème - Recherche de fonds et suivi des contrats
P3 (Consultant)	PACT - Gestion de partenariats et développement de projets de partenariats
P-3 (RP)	PPE - En charge des publications
P3 (Surnuméraire)	PPE - Revue du Patrimoine Mondial et autres publications
G-5 (Surnuméraire)	PPE - Programme "Patrimoine Mondial entre les mains de jeunes"
P-4 (EXB-UNF)	Tourisme - Programme Tourisme
P-3 (RP)	Universités - En charge du Forum des universités
G-5 (RP)	- Assistante

Hormis l'équipe tourisme dont la charge de travail apparait sous contrôle, l'ensemble des autres équipes est sous tension (accroissement du nombre de projets, montée en puissance des partenariats, stratégie renouvelée de participation, projet de gestion numérisée renforcée, etc.).

La création de postes dans l'ensemble des équipes parait justifiée au regard de la charge de travail assurée. Comme mentionné par ailleurs, une fonction stratégique n'est pas stabilisée au sein du CPM : l'équipe système d'information. La pérennisation de deux postes semble nécessaire.

## 5.2.2 Diagnostic de la gestion interne du CPM

### A. Processus de pilotage et de coordination du travail

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

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

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

Cette situation s'explique par :

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

Cette absence de procédures formalisées entraîne :

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

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

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

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

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

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

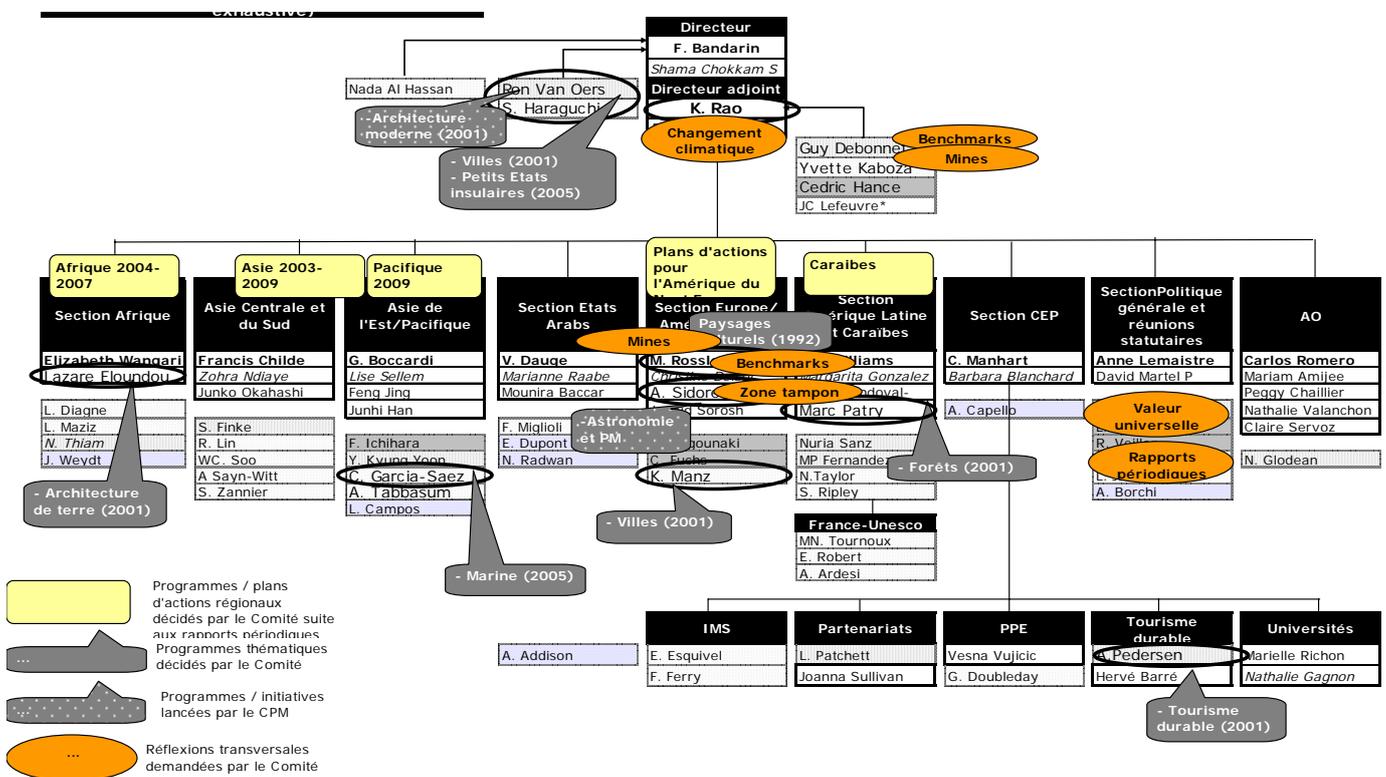
- ✓ Programmes et initiatives thématiques

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

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

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

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

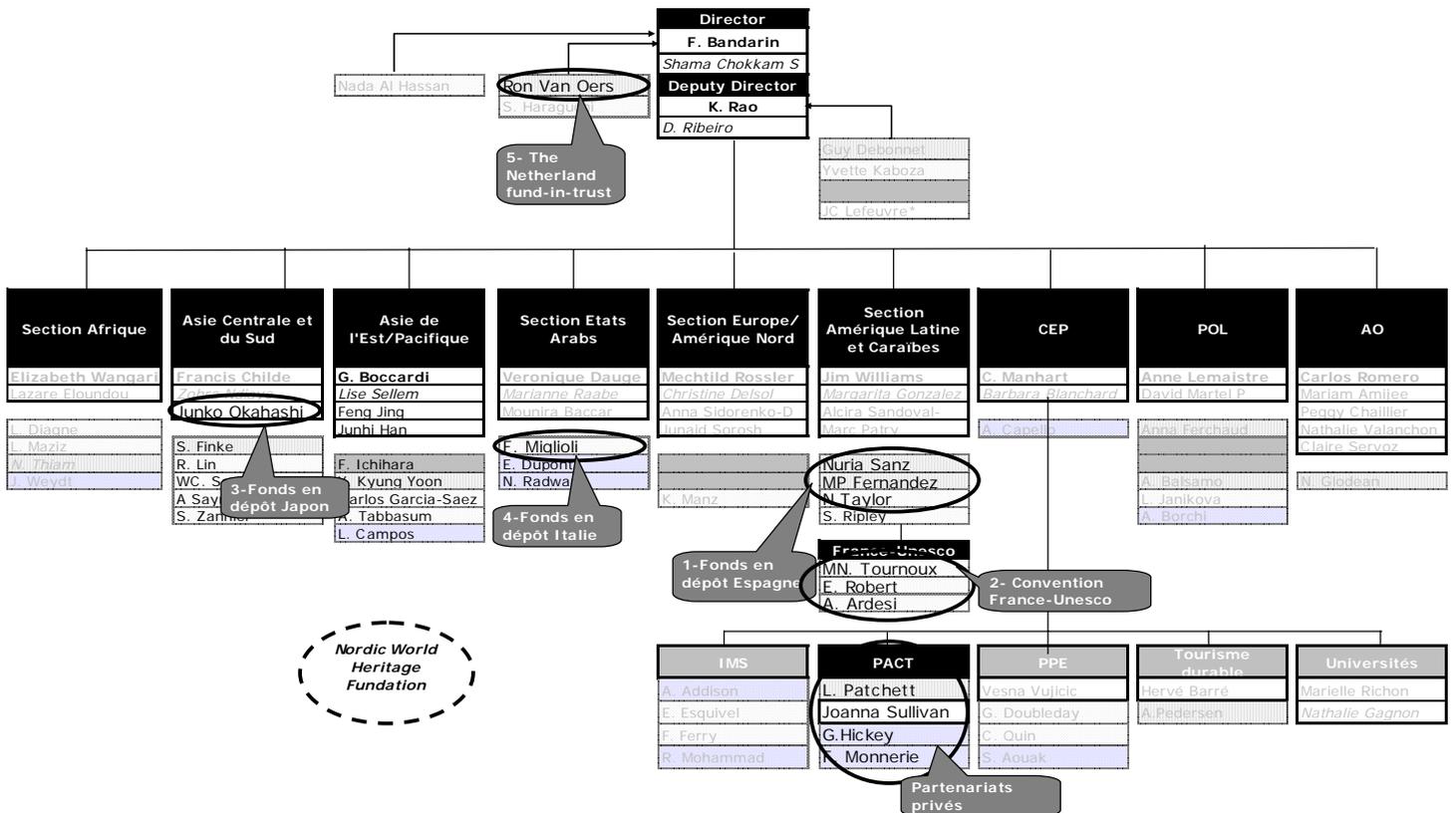


<sup>2</sup> Les initiatives, programmes, années de réflexion à coordonner ne sont pas représentées de façon exhaustive, l'ensemble des programmes demandés par le C/5 et confiés au CPM tels le projet spécial « Participation de jeunes à la préservation et à la promotion du PM », les campagnes de conservation,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

✓ Gestion des fonds en dépôt

Il apparait que la responsabilité des fonds en dépôt est éclatée au sein du CPM. Le schéma ci-après permet d'identifier les responsables des fonds en dépôts mis à disposition par des Etats Parties. En l'absence de pilotage global des fonds en dépôt et de consolidation de l'information, la gestion des différents fonds se fait de manière autonome et ne permet pas de dégager de stratégie globale, cartographie des financements par type de projet qui soit lisible par les spécialistes de programme ou par les personnes extérieures au CPM.

**Organigramme de la répartition des tâches à l'intérieur du CPM dans la levée et gestion des fonds en dépôt (non exhaustif)**



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

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

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

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

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

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

En effet, il est important de distinguer :

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

On constate que :

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

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

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

Il existe SISTER, un logiciel dédié au suivi de l'activité utilisé par l'Unesco mais celui-ci ne peut pas être utilisé comme un outil de planification et ne fournit qu'une vision très partielle. Le logiciel SISTER ne permet pas de vision consolidée. Seul le personnel staff Unesco doit saisir dans SISTER son planning d'activité et on constate de plus que cette

saisie est incomplète. Les professionnels saisissent des informations conformément aux procédures mais « n'utilisent » pas le logiciel.

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

## 5.2.3 Gestion des relations avec les organisations consultatives

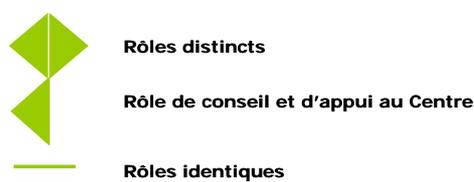
### A. Nature des relations

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

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

- ✓ la Convention qui demande au Comité d'une part et à l'Unesco d'autre part la mise en place d'une étroite coopération avec les trois organisations que sont l'ICOMOS, IUCN et l'ICCROM<sup>4</sup> ;
- ✓ les Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention qui précisent les attributions spécifiques du Centre et des 3 organisations consultatives.

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



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

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

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

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

Il y apparait ainsi qu'il y a :

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

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

### ***B. Points forts***

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

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

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

### C. Points faibles

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

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

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

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

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

Cette tendance s'explique principalement par :

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

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

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

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

Ces difficultés s'avèrent principalement pour les activités suivantes :

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

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

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

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

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

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

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

✓ Mise en œuvre de projets extrabudgétaires

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

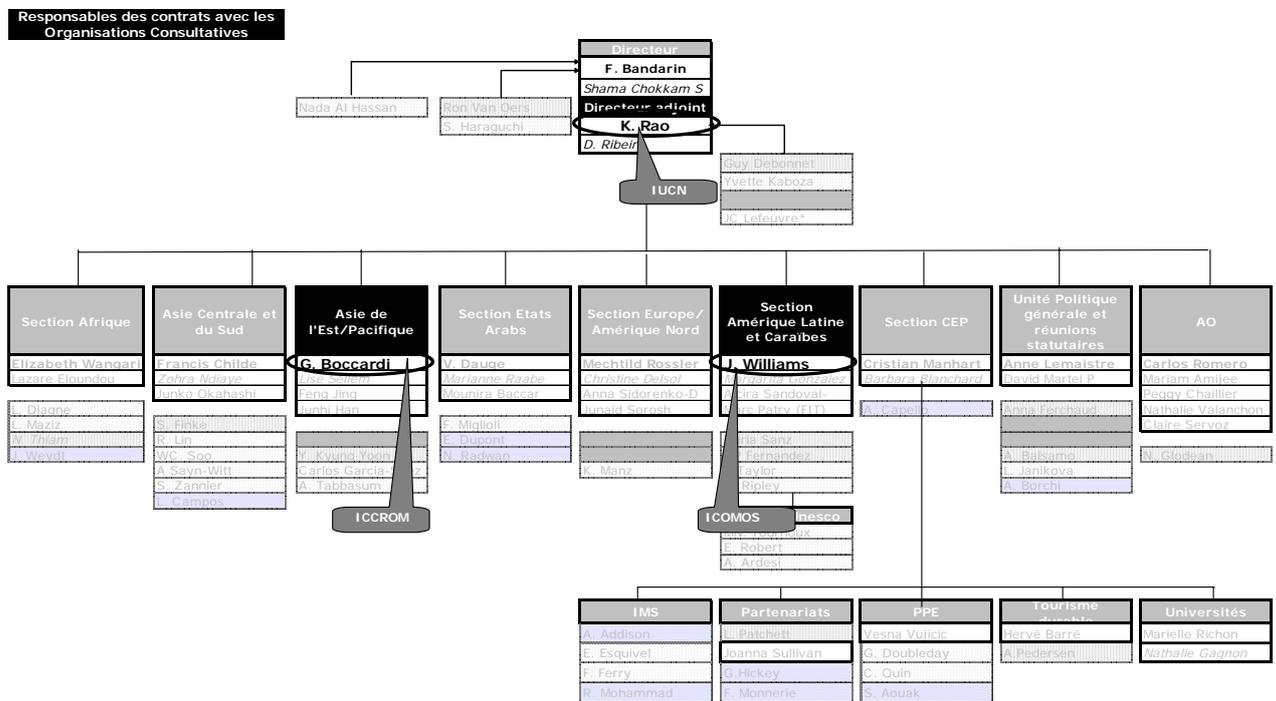
A titre d'exemple, l'ICOMOS organise des conférences et des ateliers régionaux, publie des rapports et des études thématiques (définition des concepts d'authenticité et de paysages culturels, extension du champ du patrimoine aux cultures non-monumentales, reconnaissance du patrimoine industriel en coopération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

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

**DES MODALITES DE CONTRACTUALISATION REMISES EN CAUSE**

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

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



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

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

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

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

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

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

#### **DEFAUT D'OUTILS ET METHODES DE TRAVAIL COMMUN**

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

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

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

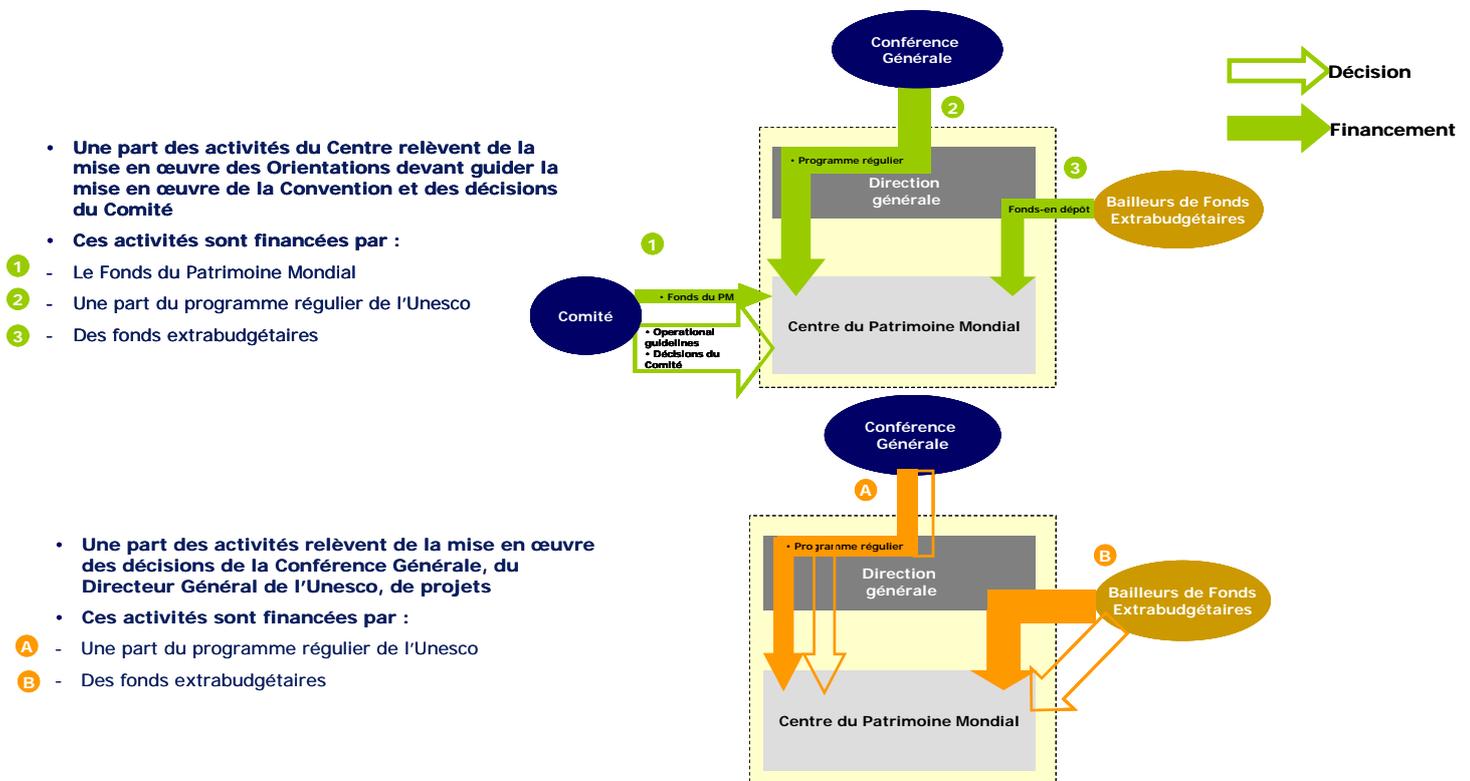
En termes de suivi des contrats, il n'existe à ce jour aucun tableau de bord interne de suivi des obligations contractuelles par les Organisations Consultatives en termes de respect des délais, de qualité des rapports, etc.

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

## 5.3 Gouvernance

### 5.3.1 Définition des acteurs et des principes de gouvernance

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



#### ANALYSE DE L'INSTANCE DE GOUVERNANCE UNESCO

##### Le statut de Programme Phare (« flagship programme »)

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

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

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

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

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

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

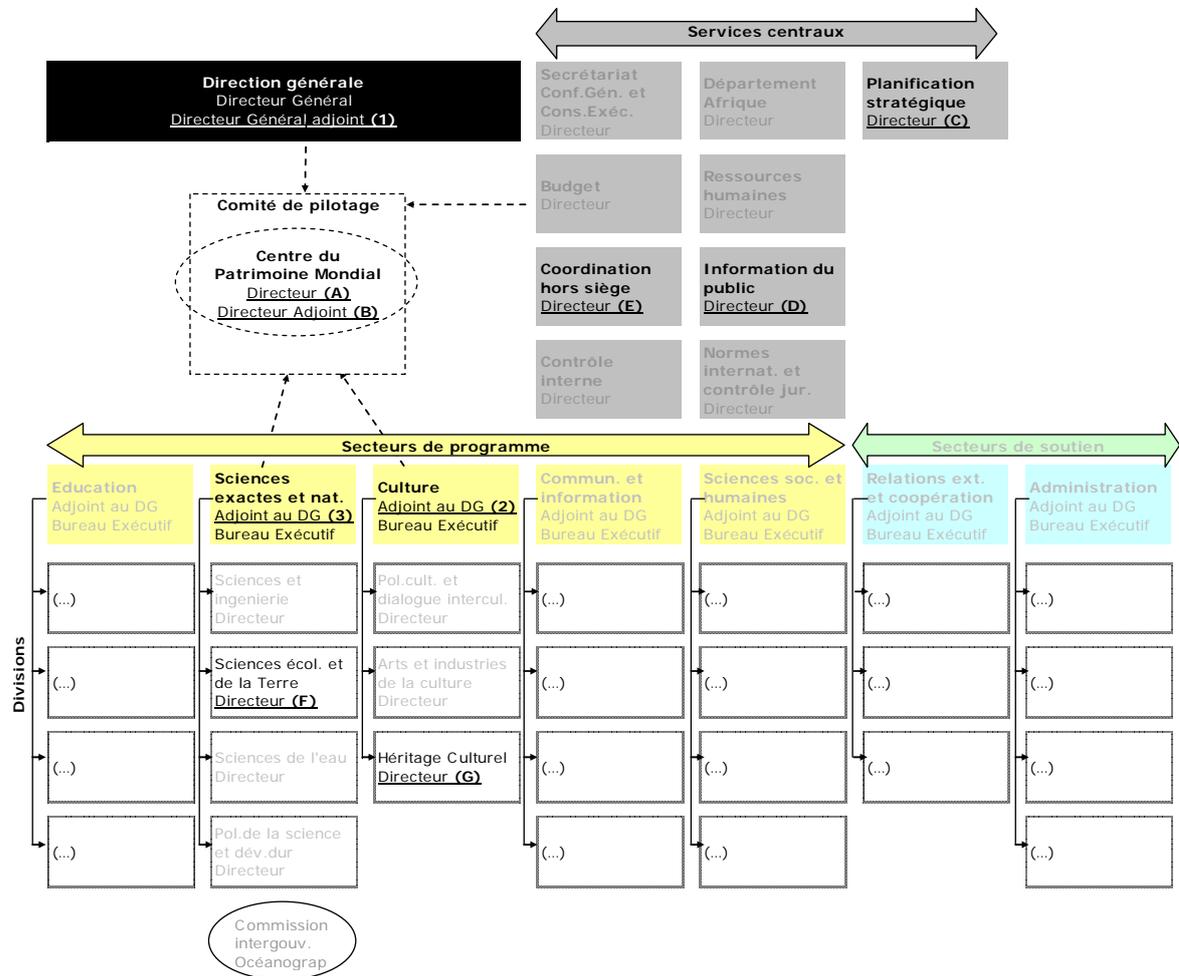
---

<sup>5</sup> M. Koichiro Matsuura, Directeur général l’Unesco à l’occasion de l’ouverture de la 27e session du Comité du patrimoine mondial

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

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

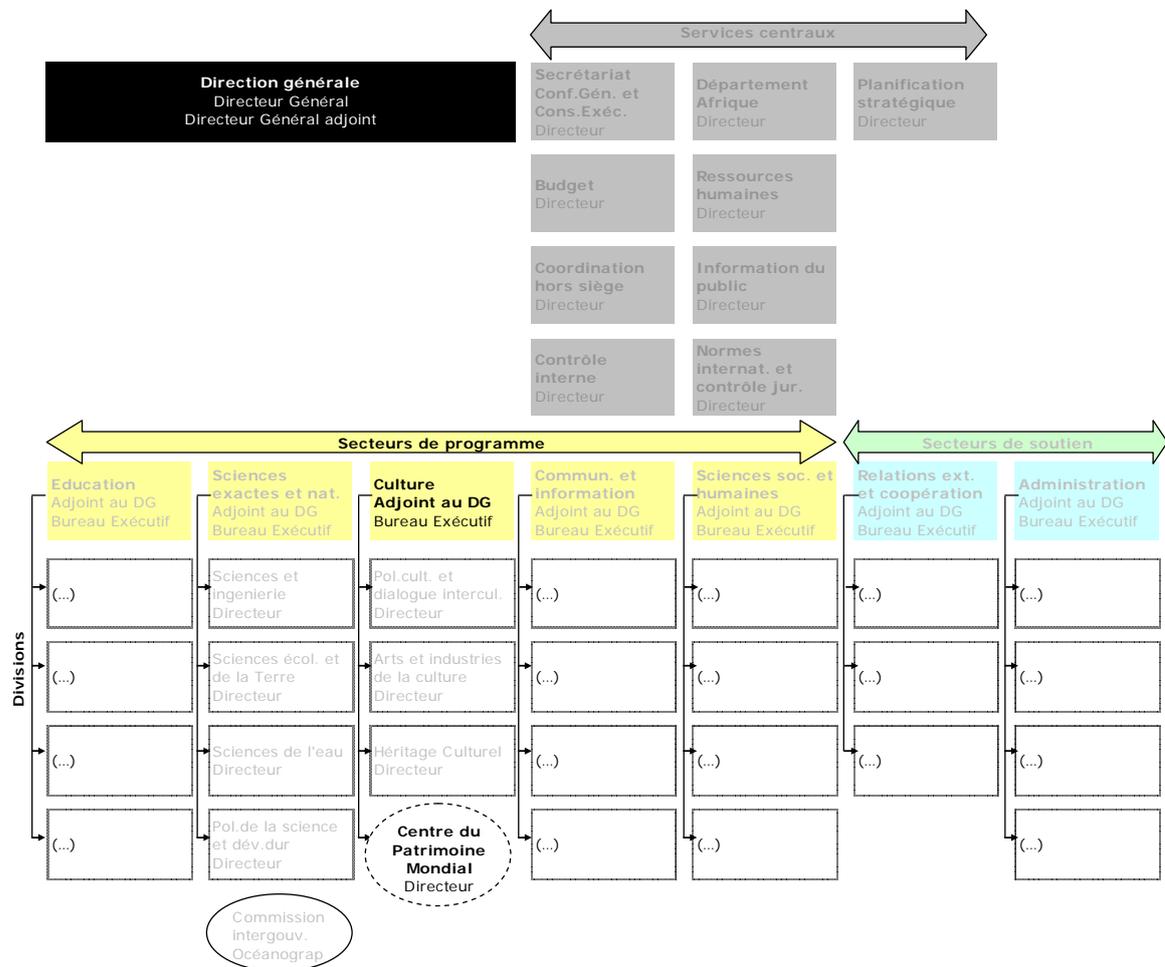
**Organigramme du positionnement et gouvernance du Centre au sein de l'Unesco jusqu'en 2000**



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

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

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



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

L'évolution de l'inscription organisationnelle du CPM au sein de l'Unesco s'est accompagnée d'une « normalisation » des règles et procédures à suivre. Ce mouvement a marqué la limitation de l'autonomie fonctionnelle<sup>6</sup> spécifique qui avait été accordée au Centre.

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

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

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

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

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

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

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

A ce jour il apparait que la question de la flexibilité administrative appelle deux constats majeurs pour l'efficacité du CPM :

- ✓ L'absence de définition claire, consolidée et partagée au sein de l'ensemble des services de l'UNESCO des spécificités du CPM en termes d'autonomie fonctionnelle / flexibilité administrative entraîne un temps administratif important pour rechercher les procédures à suivre et la bonne règle applicable

Les entretiens menés au sein du Centre permettent d'estimer à environ 20 % du temps de travail des personnels de l'unité administrative le temps dédié à l'identification de la procédure à suivre, les allers-retours liés au manque de clarté et d'approche partagée au sein des différents Services impliqués quant aux procédures applicables.

Ces « errements administratifs » liés à l'absence de vision partagée au sein de l'Unesco du contenu de cette flexibilité administrative sont particulièrement notables en matière :

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

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

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

De ce fait, la première priorité pour le CPM est la clarification des règles applicables à ce jour et la formalisation d'un recueil facile d'utilisation pour l'ensemble des personnels (système de questions les plus fréquemment posées, fiches pratiques, etc.).

- ✓ Le besoin de la réaffirmation de certains points de flexibilité administrative pour favoriser l'efficacité du CPM (en particulier s'agissant de la flexibilité en termes de recrutement) et de mise en place d'un suivi objectif des lourdeurs administratives constatées

Au-delà de la clarification des règles applicables, la flexibilité administrative doit être envisagée. La flexibilité administrative consiste principalement en une plus grande délégation d'autorité faite au Directeur du Centre. Elle doit viser à accroître la qualité et l'efficacité dans les activités du CPM.

En matière de recrutement, l'audit a par ailleurs relevé le cas de transferts de postes sans que le profil corresponde à un besoin exprimé par le Centre, ou malgré l'opposition du Centre au transfert. Cela fait plusieurs années que le Directeur du Centre n'a pas participé au recrutement : les augmentations de postes fixes correspondent davantage à un transfert de personnels de l'Unesco avec leur poste qu'à un choix de recrutement maîtrisé par le Directeur.

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

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

Au cours de l'audit, le « renforcement de la lourdeur administrative » a été pointé de façon unanime par les professionnels du CPM. Néanmoins, si des exemples concrets de délais liés aux circuits administratifs internes ont été fournis aux auditeurs, il s'avère difficile de conclure quant à la pertinence de ces circuits sur la base de ces seuls exemples. Cette analyse relèverait d'un audit spécifique des procédures administratives de l'Unesco. En revanche, dans le cas du présent audit, il paraît essentiel de souligner que le CPM pourrait être « pilote » dans la revue de ces procédures en relevant et en consolidant à échéances régulières les difficultés administratives rencontrées par catégorie de difficulté (délais, remise en cause de la pertinence d'un contrôle, manque de clarté de la procédure, etc.).

Par ailleurs, la flexibilité administrative peut également se comprendre dans une acception plus large, englobant la capacité du CPM à développer certaines initiatives en autonomie vis-à-vis de l'Unesco. L'exemple le plus significatif est celui du site Internet. Le CPM dispose de son propre site, générant un trafic remarquable et remarqué (plus de 30 gigabits de données en ligne, 1/3 du trafic de l'Unesco, plus de 600 000 visiteurs par mois). Les choix technologiques diffèrent des choix de l'Unesco mais se sont avérés concluants et efficaces. Cette initiative doit être valorisée par l'Unesco et encouragée.

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

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

Dans la note bleue du Directeur Général de l'Unesco du 25 janvier 2007, le CPM est présenté comme une « entité du Secteur de la Culture ». Ainsi les liens entre le CPM et le Secteur de la Culture peuvent-ils s'analyser selon deux axes :

- **L'ANALYSE DES RELATIONS HIERARCHIQUES**
- **L'ANALYSE DES COOPERATIONS AVEC LES AUTRES DIVISIONS DU SECTEUR DE LA CULTURE**

## 1. Analyse des relations hiérarchiques.

L'Adjointe au Directeur Général en charge de la Culture (ADG Culture) exerce une autorité hiérarchique sur le CPM. Cette relation hiérarchique se traduit par :

- ✓ L'obligation pour le CPM de s'inscrire dans les stratégies globales au Secteur de la Culture élaborées par le bureau exécutif du Secteur de la Culture (ex : stratégie de communication)
- ✓ La participation de la Direction du Centre à des réunions hebdomadaires avec les Directeurs des autres divisions et l'ADG Culture
- ✓ Un remontée trimestrielle d'information (reporting) sur la mise en œuvre du programme régulier
- ✓ Une procédure de visa obligatoire de l'ADG Culture pour un certain nombre de procédures

Les travaux menés ont permis de constater une relation de qualité et relativement fluide entre la Direction du CPM, le bureau exécutif du Secteur et l'ADG Culture. Cette relation n'appelle pas de point d'audit spécifique.

On remarque néanmoins que :

- ✓ Certaines procédures de visa ne sont pas clairement définies, ce qui traduit une approche pragmatique de l'ADG Culture récemment arrivée en poste mais peut entraîner des allers-retours consommateurs de temps (documents à viser avant transmission au Comité, renouvellement de contrats de surnuméraires, etc.).
- ✓ Les formats de reporting et indicateurs de suivi (ceux du C/5) remontés périodiquement permettent de structurer le point trimestriel d'avancement mais ne fournissent qu'une vision partielle de l'activité du CPM (pas de reporting consacré aux grands projets extrabudgétaires) L'élaboration de ces tableaux de reporting représente un temps de travail important pour les professionnels du CPM (2 chefs de sections sont responsables de leur élaboration, l'ensemble est consolidé par l'Unité Administrative et transmis au bureau exécutif) et nécessite la saisie d'informations dans le logiciel SISTER perçu comme une contrainte et non comme un outil de pilotage pour les chefs de section.

**Extrait d'un tableau de reporting trimestriel :**

---

This Table has been consolidated based upon 14 relevant reports received from responsible officers for activities in the Field Offices and within WHC, as of 4 December 2006

Division: WHC					
MLA IV.1.1.3 : Strengthening the protection of World Heritage properties and in particular properties in danger					
Expected Results (As listed with 23 C/S Approval)	Result Implementation Status (To be listed in bullet point format)	Synergies between RP and Extra Budgetary (EXB)	Challenges and/or Problems encountered, and actions taken to overcome problems if appropriate  Programme and process related (To be listed in bullet point format)	Mainstreaming Gender Equality, Youth, Africa and LDC	Joint initiatives within the UN System
1) Strengthened national capacities for the management and conservation of sites in danger	<p>Result Implementation Status (To be listed in bullet point format)</p> <p><b>Indicator 1.1 – Number of persons trained from national agencies</b></p> <p>No comprehensive quantitative results have been identified due to no input, apart from 28 persons trained in the Pacific.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Training for site-managers in Lao PDR and Thailand in GIS for Cultural Resource Mapping</li> <li>- Training in Pakistan undertaken in monitoring techniques for cultural mapping (of value and risk), applied to WH properties</li> <li>- 13 persons including site managers and landowners from East Rennell WH Site in Solomon Islands trained in WH site management and ecotourism in November 2006</li> <li>- Training of 15 heritage professionals from Samoa, Tonga and Niue for preparation of nominations and</li> </ul>	<p>-Most of the activities undertaken have been financed either under WH Fund or other sources of EXB, often complementing RP resources, including staff time.</p>	<p>-Lack of PR funds extensively expressed, which caused interruption of initiatives as well as showing that the majority of activities are dependant on WH Fund contribution and EXB funding.</p> <p>-Technical problems in SISTER delaying creation of activity code, causing six months delay in the implementation of activity in the Pacific.</p>	<p>-Most of activities have been in LDCs</p> <p>-Awareness-raising initiatives have targeted Youth.</p> <p>-Financial cooperation from Post conflict and LDC programmes of UNESCO are expected for some relevant activities.</p>	<p>-Potential cooperation with Asian Development Bank explored in the on-going management and development of sites, following jointly-organized workshops on training of guides at WH</p>

## 2. Analyse de la coopération avec les autres divisions du Secteur de la Culture :

1. Division des biens culturels et du patrimoine intangible
2. Division des expressions culturelles et des industries de la création
3. Division des politiques culturelles et du dialogue interculturel

La coopération avec les autres divisions du Secteur de la Culture n'appelle pas de point d'audit spécifique. Avec la précision des attributions de chacune des divisions et le regroupement de l'ensemble de la compétence sur le patrimoine tangible immobilier au sein du CPM, une part importante des conflits portant sur les périmètres d'intervention de chacun et les recouvrements potentiels d'intérêt sur certaines missions a globalement pris fin.

Un fort enjeu a été identifié sur le renforcement de la prise en compte du Patrimoine Intangible dans la Stratégie du CPM. En effet, l'inscription d'un site sur la Liste du Patrimoine Mondial peut engendrer des impacts potentiellement négatifs liés à l'accroissement des flux touristiques et leurs conséquences sur la préservation des modes de vie de la population locale, la marchandisation des pratiques culturelles locales, etc. De ce fait, il apparaît que

L'équipe dédiée au Tourisme au sein de la section CEP pourrait renforcer la coordination de son activité avec les autres divisions du Secteur de la Culture. Il paraît important d'assurer la mise en place d'une approche transversale et concertée entre les divisions sur cette problématique spécifique afin d'enrichir la réflexion sur les plans de gestion des sites exigés lors de leur inscription.

Enfin, l'éloignement géographique du CPM renforce l'image d'une entité « à part » (le CPM est basé Place Fontenoy, le reste du Secteur de la Culture est basé rue Miollis) et ne permet pas les échanges entre les professionnels, souvent informels, qui est favorisé par la proximité géographique des équipes de chaque division.

- Les liens avec le Secteur de la Science

L'une des singularités de la Convention du patrimoine mondial est de comporter à la fois un volet « Nature » et un volet « Culture ». L'attachement à l'équilibre entre ces deux volets est une préoccupation constante du Centre. Cette préoccupation est partagée par M. Natarajan Ishwaran, Directeur de la division des sciences écologiques et de la terre de l'Unesco et ancien chef de la Section Nature du CPM. Le CPM et la Division et sciences écologiques et de la terre s'assurent que les relations personnelles entre les professionnels du CPM et les professionnels du Secteur de la Nature permettent une coopération réelle et la réalisation de projets communs.

Ce besoin de coopération est souligné par les professionnels du CPM ayant un profil « Nature », tout en exprimant leur crainte relative de voir affirmer le volet « Culture » de la Convention au détriment du volet « Nature » du fait du rattachement du CPM au Secteur de la Culture.

En 2006, le CPM a publié sa stratégie pour le Patrimoine Naturel. Ce document stratégique qui doit guider l'action du CPM souligne que le Secteur de la Science est un partenaire du CPM. Il souligne que la mise en place récente d'un groupe de liaison interne sur la biodiversité est une initiative pertinente. Les objectifs de coopération sont clairement fixés (mutualisation de méthodologie et de savoir faire, plans d'actions communs) mais il s'agit de s'assurer que des ressources financières et humaines sont clairement identifiées de part et d'autre. Des objectifs de coopération doivent être renforcés et détaillés dans les prochains C/4 et C/5, et notamment s'agissant d'un reporting spécifique sur les projets communs afin de valoriser le travail effectué.

Certains projets « Nature » appellent l'établissement de relations avec le secteur de la Science au titre de la coopération intersectorielle. Avec sa Division des sciences écologiques et de la terre et le Bureau de coordination des programmes d'environnement et la Commission Océanique Intergouvernementale, le Secteur de la Science doit en principe coopérer avec le CPM et l'UICN à l'exécution des projets opérationnels concernant des biens du patrimoine mondial naturel, en particulier ceux qui sont également des réserves de biosphère de l'Unesco. Lors de l'audit de management, les professionnels du CPM ont pointé certaines difficultés à monter des projets avec des équipes mixtes CPM / Secteur de la science. Les freins évoqués sont liés à la difficulté de mobilisation de personnel disponible, au défaut d'outils de gestion de projet (problème du paramétrage de FABS), etc.

Il apparaît que certains projets comme « Open Initiative » initialement portés au sein du CPM ont été transférés au Secteur de la Science avec le transfert du professionnel qui en portait la responsabilité. Consécutivement, le CPM a perdu le suivi opérationnel de ce projet, pourtant ciblé sur le suivi des sites du Patrimoine Mondial par satellite et qui pouvait alors constituer un outil essentiel dans le suivi réactif.

Les professionnels de profil « Nature » ont exprimé leur crainte relative de voir affirmer le volet « Culture » de la Convention au détriment du volet « Nature » du fait du rattachement du CPM au Secteur de la Culture.

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

La mise en œuvre des décisions du Comité dépend largement des capacités à mobiliser les fonds nécessaires. Si une part des décisions sont assurées par le fonds du patrimoine mondial et le programme régulier, il s'avère qu'une part importante des spécialistes de programme recourt à des financements extrabudgétaires pour financer leurs activités. Ainsi les bailleurs de fond ont un rôle essentiel dans la « priorisation » de certains projets, voire un rôle de force de proposition.

Fonds du Patrimoine Mondial	Fonds en dépôt et c. spéciaux	Programme régulier	Autre
<p>&gt; 8 M\$ pour 2004/2005</p> <p>• <b>Source :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contributions obligatoires des Etats Parties à la Convention</li> <li>-Contributions volontaires des Etats Parties, de l'Unesco ou de partenaires</li> <li>-Contributions de partenaires pour des activités spécifiques (« earmarked »)</li> </ul> <p>• <b>Utilisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Encadrement par le règlement financier du FPM</li> <li>- 8 M\$ pour 04/05 dont 20 % sur des activités spécifiques</li> </ul>	<p>&gt; Principale source de financement des activités du Centre mais absence de suivi des engagements/ dépenses par biennium</p> <p>• <b>Source :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonds mis à disposition du Centre du Patrimoine suite à la signature d'un contrat entre l'Unesco et un donneur (privé ou public)</li> </ul> <p>• <b>Utilisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hors dispositions spécifiques, 13 % des fonds contractualisés sont réservés en frais de gestion</li> <li>- Ainsi est mis à la disposition du Centre 87 % du fonds en dépôt + une partie des 13 % (« compte FITOCA »)</li> <li>- Les fonds en dépôt ont pour objet le financement d'activités décidées en concertation avec le donneur</li> </ul>	<p>&gt; 1,9 M\$ + 6,7M\$ de personnel pour 2004/2005 &gt; 3,2 M\$ + 7,9 M\$ de personnel pour 2006/2007</p> <p>• <b>Source :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Part du budget de l'Unesco dont la responsabilité est donnée au Centre du Patrimoine Mondial</li> </ul> <p>• <b>Utilisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus de 70 % consacré à la rémunération du personnel</li> <li>-Financement d'une partie des réunions statutaires, des programmes thématiques, des activités de promotion, etc.</li> </ul>	<p>• <i>Le Centre bénéficie de nombreux apports en nature de moyens humains et matériels non valorisés à ce jour. A titre d'exemple, il est possible de citer : la mise à disposition d'experts dans le cadre de la Convention France-Unesco, la prise en charge des frais de voyage et d'hébergement par les Etats lors de missions réalisées par le personnel, la mise à disposition de matériel informatique, etc.</i></p>

#### ■ Les Etats Parties

Les Etats Parties financent les activités du Centre par :

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

#### ■ Les autres partenaires publics et privés

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

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

En 2003, un accord de partenariat a été conclu entre UNF et le CPM pour aider à la sensibilisation au patrimoine mondial, particulièrement aux Etats-Unis, et à la

mobilisation de ressources pour les sites naturels et culturels du patrimoine mondial, en partie par la création de pages internet.

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

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

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

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

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

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

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

- ✓ En aucun cas le coût des décisions du Comité n'est présenté : a priori pour évaluer l'incidence de nouvelles décisions sur les moyens humains et budgétaires à mobiliser, a posteriori pour mesurer le niveau d'engagement des actions décidées
- ✓ Aucune donnée par nature de dépense n'est présentée (seule une présentation par « activité » est réalisée)

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

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

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

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

- ✓ La remise des documents budgétaires ne respecte pas les délais définis (6 semaines avant le Comité)
- ✓ A la lecture des documents budgétaires, il n'est pas visible que du personnel surnuméraire est financé par le fonds du patrimoine mondial

- ✓ L'élaboration des tableaux consolidés « toutes ressources confondues » ne permettent pas au Comité d'avoir la visibilité souhaitée en termes d'origine et d'allocation des fonds extrabudgétaires. Elle ne présente pas les garanties d'un reporting financier respectant le principe « d'image fidèle »

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

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

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

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

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

Seule la liste des requêtes des Etats Parties nécessitant l'approbation du Comité lui est systématiquement communiquée. De sa propre initiative, le Centre a transmis au dernier Comité la liste des requêtes ayant nécessité l'approbation du Président du Comité.

- ✓ Il n'existe aucun document standard transmis chaque année permettant de récapituler le nombre de requêtes reçues, le taux de refus et une analyse des motifs de refus, le montant alloué, le montant engagé, le montant payé, le taux de consommation du budget alloué, une analyse de la répartition par région, par type de bien, etc. On constate pourtant une baisse très significative du nombre de

requêtes reçues, ce qui justifierait une analyse et la présentation d'éléments explicatifs.

- ✓ Pour une activité donnée, l'assistance internationale ne représente qu'un des moyens gérés par le Centre pour assurer un soutien aux Etats Parties (les fonds-en-dépôt permettent régulièrement le financement d'assistance aux Etats Parties pour la constitution de dossiers de candidature) et aucune vision consolidée par activité et par source de financement n'est présentée afin de donner au Comité une visibilité sur le poids et sur la nécessité de comparer la procédure exigée pour l'assistance internationale aux procédures exigées par le recours aux autres fonds extrabudgétaires, etc.
  
- **Les rapports de suivi des recommandations des rapports périodiques et des plans d'action ne permettent pas une appréhension de l'atteinte des objectifs et du degré d'avancement de la mise en œuvre**

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

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

---

## 6 PRINCIPES DIRECTEURS D'ÉVOLUTION ET RECOMMANDATIONS ASSOCIÉES

---

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

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

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

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

## 6.2 Déclinaison des principes directeurs d'évolution en recommandations

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

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

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

## 6.3 Description détaillée des recommandations

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

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

▪ **Recommandation 1.1.**

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

✓ **Détail de la recommandation**

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

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

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

■ **Recommandation 1.2.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

▪ **Recommandation 2.1.**

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

✓ **Détail de la recommandation**

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

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

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

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

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

## ▪ **Recommandation 2.2.**

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

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

- Parallèlement à la mise en œuvre de ce dispositif qualité, les outils de contrôle interne doivent être développés. Il s'agit d'organiser en interne des procédures de mesure et d'évaluation de la qualité des différentes activités réalisées par le CPM. Le suivi de la qualité passe par le suivi d'indicateurs en interne mais également par la mesure régulière de la satisfaction des différents types d'interlocuteurs du CPM : Etats Parties, OC, public, autres secteurs de l'Unesco, bureaux locaux. Il est nécessaire d'identifier les moyens mis en œuvre pour assurer la remontée d'information en termes de qualité et le traitement de cette information par le CPM.
  
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
  - La mise en place d'un dispositif qualité exige l'identification systématique de référents Qualité par type de processus et de modes opératoires formalisés d'assurance Qualité : dispositif de diffusion systématique des formats, visas par les responsables hiérarchiques à définir par type de document pour assurer de leur relecture, organisation de revues internes de dossiers
  
  - Le contrôle interne pourra se limiter dans un premier temps à la Formalisation des procédures de relecture et de contrôle qualité par type de document, puis par la mise en place d'outils de suivi de la satisfaction des différents interlocuteurs, bénéficiaires des actions du CPM. Les conclusions des contrôles internes doivent déboucher sur des plans d'actions correctrices réalistes et mesurables.
  
  - Enfin, il apparaît important que soit pris en compte les résultats de l'évaluation dans l'appréciation de la performance des responsables du Centre.

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

▪ **Recommandation 3.1.**

**Produire des états financiers complets, fiables et exploitables**

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

▪ **Recommandation 3.2**

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

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

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

▪ **Recommandation 3.3.**

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

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

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

▪ **Recommandation 4.1.**

**Clarifier la répartition des rôles et responsabilités avec les organisations consultatives**

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

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

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

▪ **Recommandation 4.3.**

**Responsabiliser les organisations consultatives sur les livrables attendus**

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

▪ **Recommandation 4.4.**

**Valoriser les partenaires extrabudgétaires**

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

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

#### **Recommandation 4.5.**

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

- ✓ Détail de la recommandation
  - Cette recommandation consiste en la clarification de la stratégie, des modes opératoires et des outils mis à disposition des bureaux locaux et des instances en charge de leur pilotage.
  - Vis-à-vis des bureaux locaux, il s'agit principalement de clarifier la stratégie de décentralisation, adapter les règles et objectifs de décentralisation de crédits sur les capacités réelles des Bureaux Locaux et sur la nature des activités décentralisées (prise en compte des fonds extrabudgétaires décentralisés dans les objectifs de décentralisation de crédit. Voir 5.1.1. Missions et processus de travail du CPM / Analyse de la stratégie de répartition interne des rôles / bureaux locaux), clarifier les règles de contrôle des fonds décentralisés au regard des difficultés organisationnelles et des questions en suspens suite à l'audit mené par IOS en 2006 et des recommandations émises dans ce cadre (centralisation de l'ensemble des factures au sein du CPM).
  - Vis-à-vis des autres secteurs de l'Unesco, en particulier celui des sciences naturelles, le principal enjeu de coordination consiste en l'amélioration des outils de travail commun (notamment adaptation du logiciel SAP pour permettre un suivi adapté des projets Co-pilotés par les 2 secteurs), en une sollicitation accrue des experts, notamment dans le cadre des études thématiques.
- ✓ Facteurs clés de succès et points de vigilance pour mettre en œuvre cette recommandation
  - Les objectifs de décentralisation de fonds du programme régulier étant fixés par la Direction de l'Unesco, les arbitrages à réaliser pour adapter la méthodologie

de calcul du taux de décentralisation aux besoins du CPM (intégration des fonds extrabudgétaires et en particulier du fonds du patrimoine mondial),

- L'évolution des relations avec les bureaux locaux dépend largement des réformes en cours à l'échelle des Nations Unies (« One UN »).

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

▪ **Recommandation 5.1.**

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

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

▪ **Recommandation 5.2.**

**Simplifier les procédures de gestion au sein de l'AO**

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

▪ **Recommandation 5.3.**

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

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

▪ **Recommandation 5.4.**

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

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

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

▪ **Recommandation 5.5.**

**Faciliter le « reporting » et la consolidation des informations des différentes sections et unités**

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

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

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

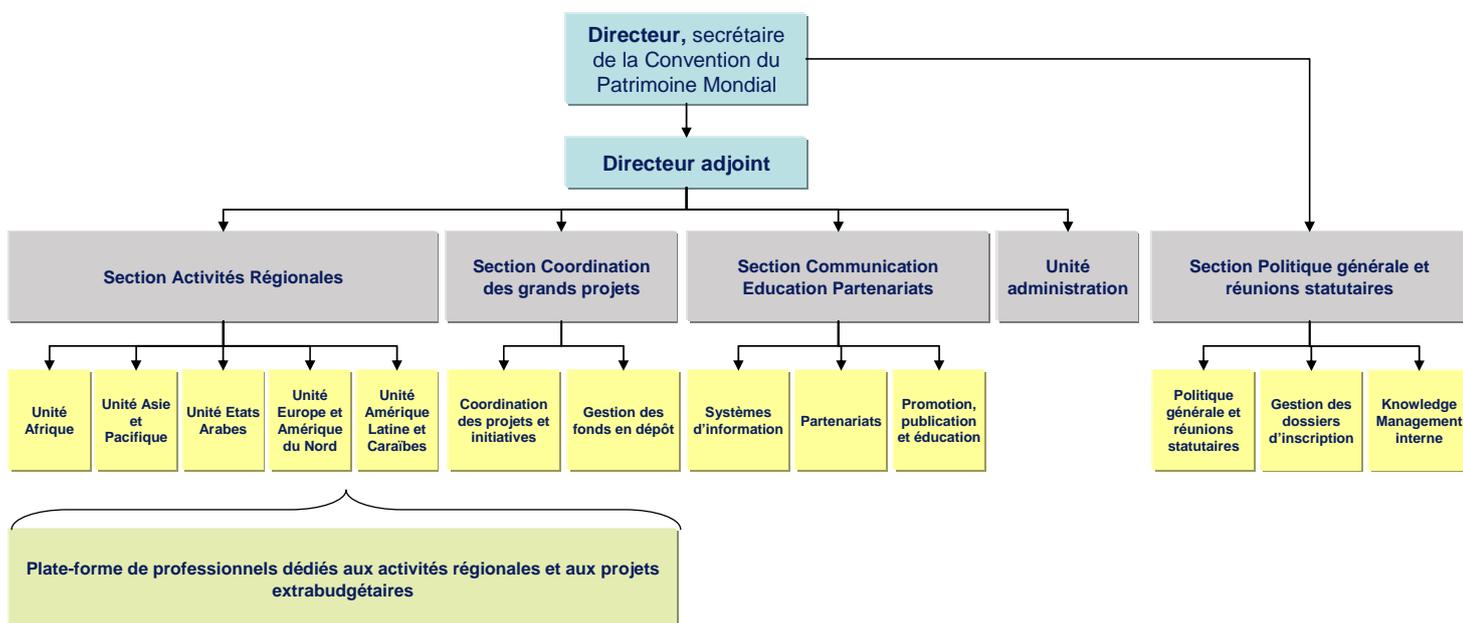
▪ **Recommandation 6.1**

**Restructurer et réorganiser le CPM**

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

Les principes d'organisation énoncés visent à optimiser l'ensemble des missions conduites par le CPM et à assurer une coordination appropriée dans la mise en œuvre des recommandations de ce présent rapport. D'autre part, l'organigramme proposé vise à réduire le nombre d'unités et sections rattachées au directeur et au directeur adjoint. Il vise également à identifier clairement des échelons de supervision intermédiaires et à affirmer le rôle assumé par le Directeur adjoint dans le pilotage des activités opérationnelles du Centre.

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



✓ Principes généraux de cette structure.

- Réorganisation des sections et unités régionales sous une seule section intitulée « Section Activités Régionales »

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

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

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

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

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

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

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

Cette nouvelle section aurait ainsi en charge :

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

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

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

- Simplification de l'organigramme de CEP :

Les différentes équipes composant CEP seraient regroupées en trois pôles :

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

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

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

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

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

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

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

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

- Instances de management du CPM

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

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

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

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

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

---

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

---

### 7.1 Principes d'évaluation des recommandations

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

- Un critère de gain
- Un critère de risque
- Un critère de coût
  
- Les gains peuvent s'évaluer de deux manières :
  - ✓ Les gains qualitatifs attendus de la mise en œuvre de la recommandation, c'est-à-dire mesurer ce que la recommandation permettra d'améliorer :
    - La qualité de service produit
    - Le fonctionnement interne du CPM
    - La coordination avec les entités de l'UNESCO
    - La coordination avec le Comité du Patrimoine Mondial
  
  - ✓ Les gains quantitatifs attendus peuvent se mesurer de la manière suivante :
    - Des gains de productivité générés par la mise en œuvre de la recommandation
    - Des économies potentielles réalisées.
  
- Etant donné le mode de fonctionnement actuel du CPM, les risques associés à la mise en œuvre de la recommandation peuvent être de quatre ordres :

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

## 7.2 Positionnement des recommandations les unes par rapport aux autres

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

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

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

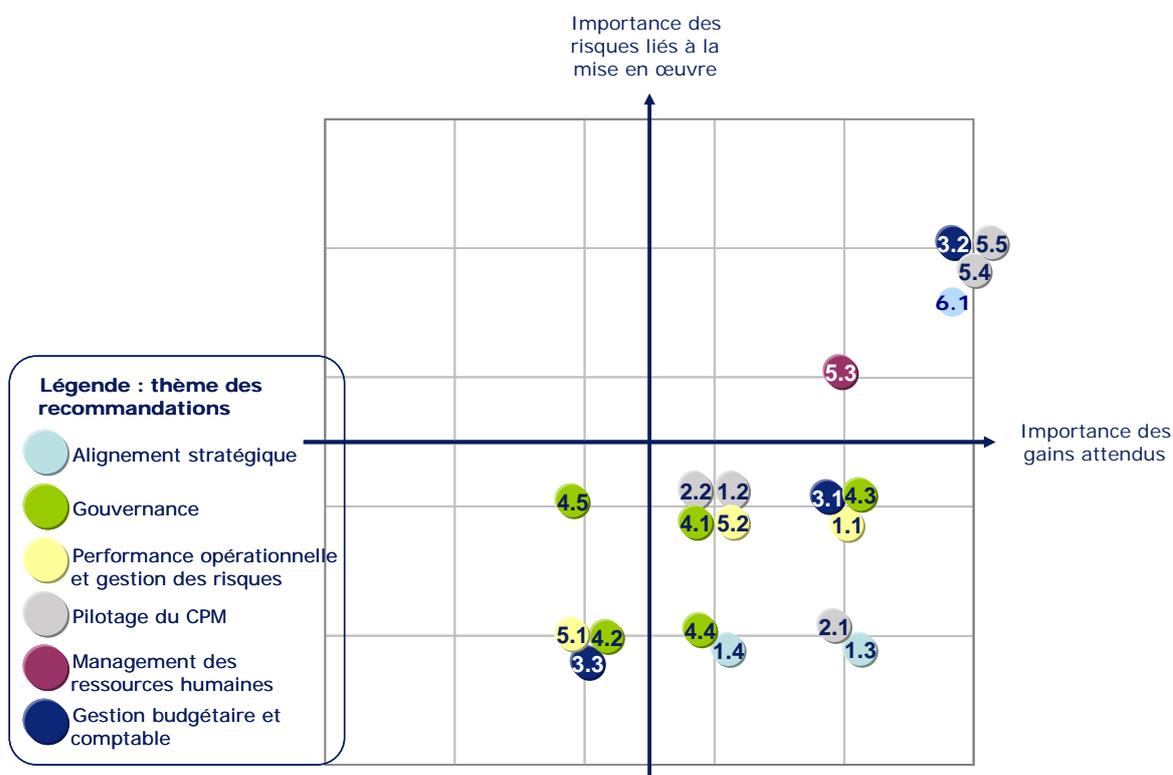
La classification des recommandations selon cette approche thématique est la suivante :

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

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

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

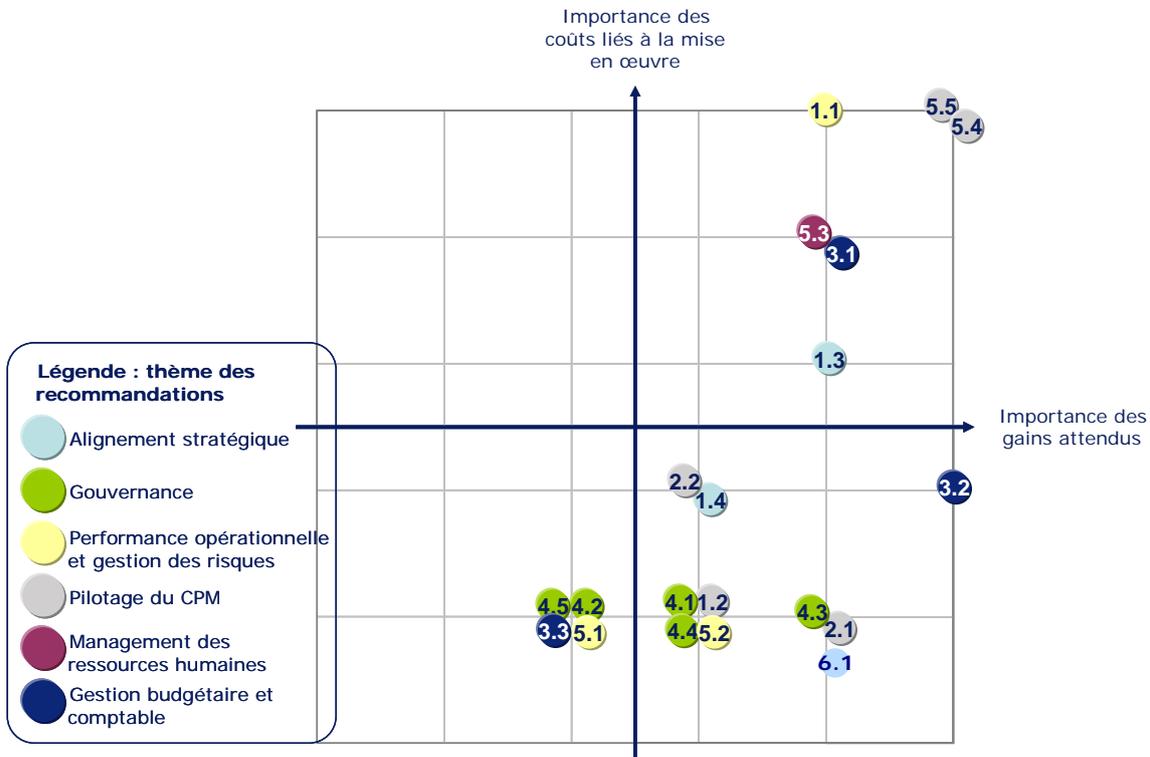
**Matrice de positionnement des 19 recommandations en fonction des gains attendus et des risques liés à la mise en œuvre**



**Rappel des recommandations**

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

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



Rappel des recommandations

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

Ces matrices peuvent ainsi fournir une indication sur les recommandations les plus « simples » à mettre en œuvre (c'est-à-dire les moins risquées et les moins coûteuses) et sur les recommandations aux valeurs ajoutées attendues les plus élevées. L'établissement des priorités de ces recommandations constituera donc la première partie du plan d'action du CPM.

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

Les recommandations suivantes semblent maximiser les valeurs ajoutées attendues, les coûts de mise en œuvre et les risques associés :

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

Enfin, les quatre recommandations présentant les valeurs ajoutées les plus élevées sont les suivantes :

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

## 7.3 Principes généraux de mise en œuvre des recommandations

L'ensemble des recommandations présentées dans l'audit de management vont être soumises pour discussion et réaction aux instances dirigeantes de l'Unesco et au Comité du Patrimoine Mondial. Les recommandations devant être mises en œuvre feront l'objet de différents chantiers à conduire en parallèle ou de manière séquencée. Un chef de projet devra être désigné, et devra consacrer une partie importante de son temps de travail à la mise en œuvre des recommandations. Il pourra être assisté de responsables de projets individuels, et de groupes de travail constitués à cet effet.

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

Les projets seront mis en œuvre sur plusieurs années (un à deux biennium). Afin de permettre au CPM d'évaluer sa capacité à réaliser ces projets, une estimation du coût sera nécessaire. Cette évaluation portera sur les ressources humaines et financières à mobiliser durant la mise en œuvre des recommandations.

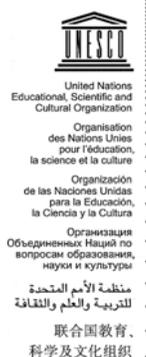
La structure de pilotage de la mise en œuvre des recommandations devra rendre compte à fréquence régulière de l'avancement des projets au Comité du Patrimoine Mondial. Il nous semblerait opportun que cette fréquence soit infra-annuelle.

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

## ANNEXES DU RAPPORT FINAL

# AUDIT DE MANAGEMENT DU CENTRE DU PATRIMOINE MONDIAL

16 AVRIL 2007



**Deloitte.**

# SOMMAIRE

---

## **1 CAHIER DES CHARGES DE L'AUDIT DE MANAGEMENT**

## **2 LISTES DES AUDITS ET ÉVALUATIONS DEPUIS 1997**

## **3 BIBLIOGRAPHIE**

## **4 ENTRETIENS**

---

4.1 Guide d'entretien

4.2 Personnes rencontrées

## **5 QUESTIONNAIRE**

---

5.1 Contenu du questionnaire

5.2 Destinataires du questionnaire

## **6 ANALYSE DES PROCESSUS DE TRAVAIL DU CPM**

---

---

# 1 CAHIER DES CHARGES DE L'AUDIT DE MANAGEMENT

---

Nous présentons une copie originale du cahier de charges transmis dans le cadre de l'appel d'offre pour la réalisation de l'audit de Management du Centre du Patrimoine Mondial, ce document, rédigé en anglais, n'a pas fait l'objet d'une traduction au français.

# CAHIER DES CHARGES DE L'AUDIT DE MANAGEMENT DU CENTRE DU PATRIMOINE MONDIAL

## **A. Contexte**

1. Le premier bilan de management du Centre du Patrimoine Mondial (CPM) de l'UNESCO a été réalisé en 1997, conformément à la demande<sup>1</sup> du Comité du Patrimoine Mondial lors de sa vingtième session (Merida, 1996). Un organisme consultatif avait également été convié à entreprendre, à l'initiative du Comité, un bilan de l'assistance du Centre auprès du Comité dans la mise en œuvre de la Convention. Le bilan a été réalisé par un auditeur externe à l'UNESCO et ses objectifs étaient de passer en revue l'efficacité et l'efficacités des modes de management dans la réalisation des objectifs et missions assignés, et d'examiner le degré de réponse aux besoins du Comité en matière de conduite de programmes et de procédures budgétaires.
2. Le rapport<sup>2</sup> a été présenté à la 21ème session du Comité du Patrimoine Mondial (Naples, 1997) mais le comité n'a pu examiner l'ensemble des recommandations dans le détail. Dès lors, le rapport a été mis en discussion par l'organisme consultatif en avril 1998 et lors de la 22ème session du bureau du Comité en juin 1998. Un rapport d'étape sur la mise en œuvre du rapport, allant de pair avec les recommandations de l'organisme consultatif et la 22ème session du bureau, ainsi que les commentaires du Directeur général ont été présentés<sup>3</sup> à la 22ème session du Comité du Patrimoine Mondial en juin 1998.
3. Le Comité (Kyoto, 1998) n'a pu examiner la totalité du rapport d'étape en raison de contraintes de temps et a demandé à ce que la 23ème session du Bureau étudie ce rapport et présente ses propres recommandations à la 23ème session du Comité (Marrakech, 1999) pour adoption. Le Comité a également demandé au Directeur général de l'UNESCO de préparer et soumettre lors de la 23ème session du bureau un rapport sur les points suivants : les tâches et les fonctions du CPM en tant que secrétaire de la Convention, les modalités d'intervention et de coopération avec les autres secteurs spécialisés de l'UNESCO en matière de patrimoine mondial, les modalités de coordination des autres secteurs avec le CPM, la façon dont les décisions sont adoptées et appliquées sur l'utilisation des fonds liés à la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial, ainsi que les tâches et fonctions du CPM en lien avec le respect de l'utilisation des fonds destinés au secrétariat de la Convention.
4. Ainsi, le rapport d'étape et le "rapport du Directeur général concernant les rôles et les fonctions du Centre du Patrimoine Mondial" ont été présentés à la 23ème session du Bureau (Paris, 1999). Après avoir discuté du dernier rapport, le Bureau a approuvé un projet de résolution adressé au Directeur général de l'UNESCO pour soumission à l'Assemblée générale des Etats Parties de la Convention du Patrimoine mondial. Le projet de résolution a été pris en compte et note par la 12ème Assemblée générale des Etats Parties (Paris, 1999)<sup>1</sup>. La résolution demandait à l'UNESCO et aux Etats Parties de renforcer la capacité du Centre à absorber sa charge de travail croissante résultant de ses fonctions liées à la Convention.
5. En ce qui concerne le rapport sur l'état d'avancement, le Bureau a recommandé que le Comité du Patrimoine Mondial mette en place une structure stratégique dédiée et que celle-ci finalise le travail de l'organisme consultatif. Conséquemment, la 23ème session du Comité (Marrakech,

---

<sup>1</sup> Le Comité a créé un organisme consultatif conformément à l'article 10.3. de la Convention du Patrimoine mondial, composé des membres du Comité (Australie, Bénin, Canada, France, Italie, Japon, Liban, Malte, Mexique)

<sup>2</sup> "Rapport des auditeurs externes au Directeur Général de l'UNESCO sur la revue de gestion de la Convention du Patrimoine Mondial"

<sup>3</sup> Un rapport d'étape sur le suivi du rapport des auditeurs externes au Directeur Général de l'UNESCO sur la revue de gestion de la Convention du Patrimoine Mondial

1999) a approuvé la mise en œuvre de la structure dédiée<sup>4</sup> devant se concentrer sur : l'organisation et la conduite des réunions, les procédures de prise de décision, la gestion de l'information et de la documentation, les orientations opérationnelles.

6. Les recommandations<sup>5</sup> de la structure dédiée (et celles des trios autres groupes de réforme du Patrimoine Mondial<sup>6</sup>) ont été examinées par la 24<sup>ème</sup> session du CPM (Cairns, 2000). Le Comité a adopté un certain nombre de décisions qui continuent encore aujourd'hui à régir le système du Patrimoine Mondial. Une des réformes les plus significatives a été la révision des orientations opérationnelles qui ont été adoptées en 2005<sup>7</sup>. Ces orientations révisées ont également souligné<sup>8</sup> les tâches principales du CPM en tant que Secrétariat du Comité du Patrimoine Mondial.
7. Pour faciliter l'énumération des références, une liste des documents statutaires pertinents et d'autres documents est fournie à la fin du cahier des charges (annexe 2 du présent cahier des charges).

## **B. Objectif, contexte et utilisation prévue de cet audit**

1. Lors de la 30<sup>ème</sup> session du Comité du Patrimoine Mondial (Vilnius, 2006), le Comité a adopté deux décisions : 30 COM 6 et 30 COM 12, qui demandent *inter alia* un audit de management du CPM afin de faciliter le développement un plan stratégique renforçant la mise en œuvre de la Convention, et demandant également à ce que des changements de structures n'interviennent pas avant la fin de l'audit de management.
2. Les objectifs généraux de l'audit de management sont d'examiner l'efficacité et l'efficacités des modes de gestion du CPM et d'examiner le degré d'adéquation entre les besoins du Comité et la conception des programmes et des budgets. Plus particulièrement, l'audit doit prendre en compte les objectifs stratégiques existants pour la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial. Connus sous le nom de "4C", ces objectifs ont été adoptés par le Comité lors de sa 26<sup>ème</sup> session (Budapest, 2002) dans la Déclaration de Budapest sur le Patrimoine mondial.
3. Ainsi, l'audit de management du CPM qui tiendra compte de la situation existante, au travers d'une étude de fond et recommandera d'un point de vue stratégique, ce qui est souhaitable pour le CPM, à moyen et long terme (en lien avec UNESCO 34 C/4 and C/5). L'audit émettra des propositions claires et concrètes afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacités du CPM dans le contexte de l'exercice de ses fonctions de secrétaire du Comité. L'audit fournira également un raisonnement pour l'aider à déterminer les besoins et l'allocation des ressources et fera des recommandations sur les modes de relation entre le Centre, le secteur de la Culture et les autres entités de l'UNESCO.
4. Le rapport d'audit sur le CPM sera présenté soumis à décision lors de la 31<sup>ème</sup> session du Comité du Patrimoine Mondial en juin 2007 (Christchurch, Nouvelle Zélande), en accord avec les décisions du comité 30 COM 6 et 30 COM 12.

---

<sup>4</sup> Structure dédiée à la mise en oeuvre de la Convention du Patrimoine Mondial, incluant le Canada (président), l'Australie (rapporteur), la Belgique, la Hongrie, le Maroc, le Mexique, l'Afrique du Sud, la Thaïlande, les organismes consultatifs et un représentant du Centre du Patrimoine Mondial

<sup>5</sup> Voir en particulier "recommandations agrégées de la structure dédiée, des groupes de travail et des réunions d'experts" (WHC-2000/CONF.204/5)

<sup>6</sup> Groupes de travail sur la représentativité de la Liste du Patrimoine Mondial, groupe de travail sur la représentation équitable au sein de la liste du Patrimoine Mondial, et une réunion d'experts internationaux sur la révision des orientations guidant la mise en oeuvre de la Convention

<sup>7</sup> <http://whc.unesco.org/en/guidelines>

<sup>8</sup> Chapitre I.F., paragraphes 27 à 29

## C. Périmètre de l'audit

1. Cet audit de gestion doit couvrir les enjeux globaux clefs du CPM liés à l'exercice de son rôle et de ses missions en tant que Secrétariat du Comité du Patrimoine Mondial, tels que définis par l'article 14.1 de la Convention du Patrimoine Mondial et par les paragraphes 27 à 29 des Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention. Ceci inclut l'analyse de l'adéquation des effectifs et de leur niveau de qualification pour la réalisation des tâches induites. Bien que l'analyse doit avant tout être ciblée sur la gestion du Centre, il est également nécessaire d'analyser la nature des relations et les modalités de coordination entre le Centre, les Organisations Consultatives<sup>9</sup>, et le Comité du Patrimoine Mondial. La place du Centre au sein de l'UNESCO doit également être examinée, sa coopération avec les autres secteurs de l'UNESCO et sa relation avec les bureaux locaux, les Etats Parties et les divers consultants et partenaires externes du Patrimoine Mondial. L'audit de gestion doit couvrir la période suivant l'achèvement du précédent audit de gestion conduit en 1997 jusqu'à juillet 2006.
2. Plus précisément, l'audit doit :
  - a) Clarifier ce que l'appellation « Programme Phare » pour qualifier la Convention du Patrimoine Mondial signifie en termes de ressources humaines et financières, ainsi qu'en terme de statut organisationnel au sein de l'UNESCO.
  - b) Etablir des recommandations pour aider les instances dirigeantes de l'UNESCO à utiliser le succès établi de la Convention du Patrimoine Mondial et sa popularité mondiale pour accroître la visibilité du Patrimoine Mondial et favoriser le succès des initiatives menées pour l'établissement de partenariats publics et privés de nature diverse.
  - c) Définir les modalités de coopération entre le Centre et le reste de l'UNESCO, les bureaux locaux, dans le but de continuer à améliorer son efficacité opérationnelle.
  - d) Cartographier et analyser l'ensemble des tâches et fonctions<sup>10</sup> confiées au CPM au regard de son mandat et de ses responsabilités.
  - e) Effectuer une revue du niveau de compétence, de qualification, d'expérience, responsabilités et niveau de charge du personnel du Centre, identifier les manques et établir des recommandations pour améliorer la définition des profils de compétence et les fiches de postes, pour optimiser l'utilisation des ressources humaines disponibles, planifier leur évolution et leur formation, le cas échéant. Cet examen doit comprendre l'étude du grade et des responsabilités du Directeur.
  - f) Effectuer une revue de la gestion des ressources humaines et des procédures décisionnelles en la matière pour le CPM, avec un objectif de les maintenir ou de les modifier pour améliorer l'efficacité du Centre.
  - g) Examiner les rôles respectifs du Centre du Patrimoine Mondial et des Organisations Consultatives, avec une attention particulière sur la question du partage des tâches et du risque de conflit d'intérêt.
  - h) Evaluer la capacité du CPM en termes de ressources humaines et financières pour la coordination du suivi réactif des sites du Patrimoine Mondial, en coopération avec les Organisations Consultatives.

---

<sup>9</sup> ICCROM (le Centre International pour l'Etude, la Préservation et la Restauration des Sites Culturels), Rome, Italie; ICOMOS (le Conseil International des Monuments et des Sites), Paris, France; and IUCN – L'Union Mondiale pour la Conservation, Gland, Suisse

<sup>10</sup> Se référer au document WHC-06/30.COM/INF.12 qui présente un "Cadre pour la gestion par la performance" et un plan de route pour le CPM et contient une liste détaillée des différentes activités conduites par le Centre, reconnaissant que le Comité du Patrimoine Mondial n'a pas approuvé les activités listées comme des activités essentielles pour le Centre.

- i) Effectuer une revue de la structure organisationnelle du Centre et de sa gestion fonctionnelle, avec une attention particulière sur l'optimisation de la performance.
  - j) Effectuer une revue et clarifier les sources de financement du CPM et les ressources disponibles (Programme régulier et fonds extrabudgétaires, Fond du Patrimoine Mondial inclus), et examiner ses besoins de financement au regard de sa charge de travail.
  - k) Evaluer la flexibilité administrative accordée au CPM, avec un objectif de la maintenir ou de la modifier pour améliorer l'efficacité et l'efficience du Centre.
  - l) Evaluer l'efficacité, les contraintes pratiques et les conséquences en termes de coût d'organiser les sessions du Comité du Patrimoine Mondial en dehors du siège de l'UNESCO chaque année.
3. L'audit devra traiter les questions présentées dans l'Annexe 1 et comprendre une revue attentive des nombreuses recommandations formulées dans le cadre de l'audit de 1997 et du groupe de travail constitué en 1999 suite à l'audit, et examiner leur niveau de mise en œuvre. La liste de questions de l'Annexe 1 est indicative, non exhaustive et les consultants envisageront des questions d'audit complémentaires en collaboration avec l'UNESCO, les Etats Parties, les Organisations Consultatives, etc. et ces questions complémentaires devront être présentées dans le plan d'audit. Cet audit doit également prendre en compte les différents autres audits, évaluations et études<sup>11</sup>.

#### **D. METHODOLOGIE D'AUDIT**

1. La conduite de l'audit demandera une combinaison de différentes méthodes. Les consultants doivent développer une approche permettant de collecter des données tant quantitatives que qualitatives, et assurer la consultation de l'ensemble parties prenantes. A partir de ce cahier des charges, le consultant devra construire une approche et une méthodologie globale sous forme d'un plan d'audit. Les méthodes d'audit et les sources d'information devront inclure :
  - Les documents statutaires
  - Les rapports et documents de l'UNESCO et du CPM pertinents dans le cadre de l'audit, spécifiquement le rapport de l'audit de gestion de 1997 et du groupe de travail de 1999 et les documents liés (cahier des charges, revue du Comité)
  - Réunions/ Entretiens avec les parties prenantes adéquates
  - Entretiens téléphoniques et consultations par courriel avec les partenaires des différents pays.
  - Questionnaires
2. Consultations recommandées :
  - Personnel du Centre du Patrimoine Mondial
  - ADG and personnel du Secteur de la Culture
  - Etats Parties membres du Comité du Patrimoine Mondial
  - Certains Etats Parties de la Convention de 1972 (non actuellement membres du Comité), particulièrement ce qui ont juste cessé leur fonction au sein du Comité du Patrimoine Mondial
  - Les Organisations Consultatives– ICCROM, ICOMOS et IUCN
  - Personnel des autres Secteurs de Programme et des services centraux de l'UNESCO

---

<sup>11</sup> Bien que les documents suivants n'aient pas été débattu et approuvé par le Comité du Patrimoine Mondial, ils fournissent des éléments intéressants à examiner : Evaluation des activités financées par le Fond du Patrimoine Mondial menée en 2004, 2005 et 2006; Le cadre et la feuille de route pour la gestion basée sur la performance ; le rapport sur l'examen des améliorations qui pourraient être apportées à la flexibilité administrative et financière accordée au CPM ; le document Patrimoine Mondial : un bilan (World Heritage: Taking stock); l'évaluation du travail de l'IUCN en termes d'évaluation du Patrimoine Mondial ; etc. Des copies de ces documents sont disponibles au CPM.

- Partenaires clefs et donateurs tels que les donateurs bilatéraux et multilatéraux, l'UNF, TNC, CI, le secteur privé incluant les accords actuels avec Evergreen, TBS, HP, National Geographic, Jet Tours, Expedia.

## **E. PLANNING D'AUDIT ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

1. L'audit de gestion sera conduit par des consultants externes, sélectionnés sur la base d'un processus compétitif, qui seront entièrement indépendant de l'UNESCO et du Centre du Patrimoine Mondial.
2. Au sein de l'UNESCO, le CPM sera le point de contact des consultants pour la conduite de l'audit de gestion et assurera la mise en œuvre effective de la décision du Comité sur ce plan. Il sera le point de contact pour les consultants pendant la conduite de l'audit et leur fournira toutes les informations et tous les documents nécessaires. Le service d'audit interne de l'UNESCO (IOS) aura un rôle d'assurance qualité et fournira des recommandations pour la conduite de l'audit le cas échéant.
3. Les consultants externes fourniront les documents de planning adéquats, les rapports d'étape et le rapport final, ainsi que tout autre document pertinent dans le cadre de l'audit. Le CPM fournira également les coordonnées et adresses courriel des parties prenantes et auront pour rôle de faciliter le travail de l'équipe d'audit.
2. Livrables: Les trois principaux livrables sont : le plan d'audit, le rapport d'audit intermédiaire, et le rapport final. L'UNESCO apportera des commentaires et des précisions sur chacun de ces livrables.
3. Plan d'Audit: Le plan d'audit devra décrire la façon dont l'audit sera conduit. Le plan d'audit devra inclure a minima les éléments suivants : une introduction et les éléments de contextes adéquats ; les objectifs de l'audit, un cadre de d'audit présentant la méthodologie en identifiant les enjeux traités les sous-questions demandant à être développées, les indicateurs de performance (variables à prendre en compte), les sources d'information et la méthode de collecte d'information pour chaque enjeu ; le programme de travail.
4. Rapport d'audit intermédiaire: Les consultants prépareront un rapport d'audit intermédiaire qui entrainera un apport de clarifications et d'informations complémentaires si nécessaire.
5. Rapport final d'audit : Le rapport final devra inclure a minima les éléments suivants : une synthèse, une description du programme, une présentation de la méthodologie d'audit et des objectifs, les principaux points d'audit (présentés en termes d'améliorations constatés et de défis pour l'avenir), les conclusions et recommandations, les leçons tirées de l'expérience et les facteurs qui contribuent à l'atteinte de résultats recherchés ou sinon suggérer un mode opératoire et un calendrier pour la mise en œuvre des recommandations et pour les inclure dans le Plan Stratégique du Centre du Patrimoine Mondial qui sera élaboré consécutivement à l'audit. La synthèse devra être présentée dans un format adéquat pour une présentation au Comité du Patrimoine Mondial et au Conseil Exécutif de l'UNESCO. Elle doit reprendre le plan suggéré ci-avant : contexte du programme évalué, principaux points d'audit (présentés en termes d'améliorations constatés et de défis pour l'avenir) et recommandations.

## **F. Composition de l'équipe d'audit**

1. L'équipe d'audit doit comporter des personnes ayant une expertise significative dans les domaines suivants : (a) expérience professionnelle préalable des audits de management et de programme ; (b) expérience et connaissance en matière de méthodes d'audit et collecte d'information ; (c) expérience antérieure d'audit de politiques, de projets, de programme et de gestion, de préférence dans les domaines de compétence de l'UNESCO ; (d) expérience significative dans des régions et pays, et expériences linguistiques en lien avec un travail de terrain. L'équipe devra être

multiculturelle et présenter un équilibre acceptable en termes de genre et de représentation géographique.

2. L'équipe d'audit sera indépendante de l'UNESCO et ne comportera pas de membres présent ou passé ayant appartenu à l'UNESCO, ou d'individus ayant eu des responsabilités dans la planification et la mise en œuvre d'activités ayant trait au CPM.
3. Un des membres de l'équipe sera désigné comme chef d'équipe.

#### **G. Calendrier de l'audit et budget**

##### 1. Calendrier de préparation à l'audit :

La durée de l'audit sera d'environ 6 mois, d'octobre 2006 à mars 2007. Les travaux seront principalement conduits à Paris.

	<b>Action</b>	<b>Deadline</b>
1.	Sélection de l'évaluateur externe	15 novembre 2006
2.	Livrable 1: soumission du plan d'audit	30 novembre 2006
3.	Livrable 2: soumission d'un pré-rapport	30 mars 2007
4.	Livrable 3: soumission du rapport final	30 avril 2007

2. Le budget de l'audit sera couvert par le Fonds du Patrimoine Mondial, comme approuvé par le Comité lors de sa 30<sup>ème</sup> session (Vilnius, 2006).

#### **H. REPORTING**

1. le rapport final sera remis en 4 copies, au format A4, ainsi qu'en version électronique au CPM avant le 31 mars 2007. Le rapport sera en Anglais et en Français.

## **Annexe 1: liste indicative de questions d'audit**

- a) Quelles recommandations de l'audit de 1997 ont été mises en œuvre par le CPM et quels sont les résultats de cette mise en œuvre ? Une référence particulière et non limitative devra être faite aux sujets suivants :
- i. Renforcer la capacité de travail du CPM en termes de personnel et de ressources financières.
  - ii. Développer une stratégie cohérente pour la mise en œuvre de la Convention du Patrimoine Mondial, particulièrement dans la perspective des décisions de Suzhou-Cairns.
  - iii. Renforcer la coopération du CPM avec le secteur de la science et les autres parties du secteur de la Culture.
  - iv. Faire des efforts pour atteindre un mix d'expertise au sein du CPM, afin d'atteindre les besoins et les enjeux de conservation du patrimoine naturel et culturel.
  - v. Mieux intégrer les fonctions du patrimoine culturel et naturel.
  - vi. Développer un plan coordonné des activités de surveillance des sites, incluant les missions, avec les organisations consultatives et les secteurs de l'UNESCO, identifiant les types d'activités / missions qui sont le mieux prises en charge par telle ou telle organisation.
  - vii. Développer des critères d'évaluation de la performance pour les projets d'assistance internationale.
  - viii. Clarifier les rôles, responsabilités et principes comptables du CPM pour les activités qui ne sont pas directement liées aux réunions statutaires.
  - ix. Développer des mécanismes qui favorisent la prise de décision collective, la coordination et le partage des retours d'expérience.
  - x. Examiner les manières dont les besoins du Comité du patrimoine mondial sont satisfaits par le Centre et comment améliorer la qualité de service, en particulier dans le rôle de secrétariat du Centre.
  - xi. Améliorer la gestion de l'information – archive et administration – afin de renforcer la mémoire institutionnelle.
- b) Dans quelle mesure le CPM a-t-il été capable de fournir une expertise technique, de diffuser de l'information et de développer des projets innovants qui contribuent à l'implémentation de la Stratégie globale pour le patrimoine mondial ?
- c) Y-a-t-il une relation générale satisfaisante entre les ressources dépensées et les résultats produits par le CPM ?
- d) Quels sont les efforts fournis par le Centre pour lever des fonds de sources variées ?
- e) Comment le Centre a-t-il contribué à promouvoir et à intégrer le Patrimoine Mondial dans un schéma de développement durable dans les Etats Parties à la Convention ?
- f) Que pensent les Etats Parties de l'assistance qui leur est fournie par le CPM ?
- g) Les ressources et la capacité du CPM sont-ils été alignés avec l'accroissement de la charge de travail ?
- h) Quelles sont les conséquences de la désignation d'un "patrimoine tangible" inter alia comme "priorité principale" et un "patrimoine mondial en danger" comme « activité phare » (flagship activity) parmi les programmes et le budget de l'UNESCO<sup>12</sup> ?

---

<sup>12</sup> Conférence Générale, 33<sup>ème</sup> session, 33 C/5, programme et budget approuvés 2006 -2007. UNESCO 2006.

- i) Dans quelle mesure le réseau de partenaires (gouvernemental, ONG, secteur privé) du CPM l'assiste dans l'accomplissement de ses différentes responsabilités ?

Notes finales:

---

I

WHC-99/CONF.206/7

**12ème Assemblée Générale des Etats Parties  
Paris, 28 - 29 Octobre 1999**

**Questions diverses (point 10)**

54. Le Directeur du Centre a présenté le document WHC-99/CONF.206/INF.7 et s'est référé à la décision de la vingt-troisième session du Bureau de soumettre à la douzième Assemblée générale le projet de résolution qui suit, relatif aux besoins et aux ressources du Centre pour qu'elle en prenne note.

55. L'Assemblée générale a pris note du projet de résolution adressé au Directeur général.

*« Le Bureau du Comité du patrimoine mondial,*

*Constatant que la nature même du fonctionnement de la Convention concernant la protection du patrimoine mondial culturel et naturel implique une croissance régulière dans les activités annuelles relatives à sa mise en œuvre,*

*Relevant que le personnel du Centre du patrimoine mondial qui assure le Secrétariat de cette Convention est financé par l'UNESCO, de même que son budget de fonctionnement,*

*Considérant que les ressources du Centre du patrimoine mondial, notamment en personnel, doivent pouvoir répondre régulièrement à la charge de travail qui lui est dévolue de par ses fonctions relatives à la Convention,*

*Réaffirmant l'intérêt de tous les Etats parties à la Convention à sa mise en œuvre efficiente, conformément aux engagements de la Conférence générale de l'UNESCO et de son Directeur général,*

*Prenant bonne note de tous les efforts déjà effectués par le Directeur général de l'UNESCO pour assurer au Centre du patrimoine mondial les ressources nécessaires,*

*1. Prie le Directeur général de l'UNESCO,*

*a) de bien vouloir demander instamment à la Conférence générale de l'UNESCO, au cours de son approbation du Programme et Budget 2000-2001 de l'Organisation, de prendre en considération les besoins et les ressources du Centre du patrimoine mondial pour qu'il puisse assurer la mise en œuvre de la Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel,*

*b) de prendre en considération ce qui précède dans la mise en œuvre du Programme et du Budget approuvé.*

*2. Exprime le souhait que les Etats parties appuient auprès du Conseil exécutif et de la Conférence générale de l'UNESCO le besoin de renforcement des capacités du Centre du patrimoine mondial. »*

---

## II

Les documents statutaires suivants sur le Patrimoine Mondial sont directement utiles à l'audit de management et peuvent être consultés sur le site internet

<http://whc.unesco.org/en/statutorydoc/> et seront mis à disposition des auditeurs :

WHC-92/CONF.002/3  
WHC-92/CONF.002/4  
WHC-92/CONF.002/12  
WHC-96/CONF.201/21  
WHC-97/CONF.208/5  
WHC-98/CONF.201/4  
WHC-98/CONF.201/INF.11  
WHC-98/CONF.201/9  
WHC-98/CONF.203/11  
WHC-98/CONF.203/11Add  
WHC-98/CONF.203/18  
WHC-98/CONF.209/INF.15  
WHC-99/CONF.209/9  
WHC-99/CONF.204/15  
WHC-99/CONF.209/22  
WHC-99/CONF.206/7  
WHC-2000/CONF.204/3  
WHC-2000/CONF.204/5  
WHC-2000/CONF.204/6  
WHC-2000/CONF.204/21  
WHC-2000/CONF.204/INF.7  
WHC-2000/CONF.204/INF.8  
WHC-2000/CONF.204/INF.9  
WHC-2000/CONF.204/INF.10  
Decision 30 COM 6  
Decision 30 COM 12

D'autres documents sont disponibles dans les archives de l'UNESCO :

DG/Note/92/4, en date du 16 mars 1992 concernant les "plans de travail pour 1992 – 1993"

DG/Note/92/13 en date du 30 avril 1992 concernant "l'établissement d'un Centre du Patrimoine Mondial de l'UNESCO "

---

## 2 LISTES DES AUDITS ET EVALUATIONS DEPUIS 1997

---

Audit, rapports et évaluations		Rédacteurs
1997	Rapport de travail sur la gestion globale et l'évaluation financière de l'administration de la Convention du PM	• Organe consultatif du Comité
	Audit externe spécifique du Fonds du PM pour 1996 : proposition de format des informations financières présentés au Comité qui couvrirait tous les fonds que le CPM utilise et propositions sur le système financier	• Vérificateur Général du Canada • Vérificateur Général du Canada
	Audit de la gestion du CPM après cinq années de fonctionnement	• CPM
	Rapport de la réunion d'experts sur la stratégie globale et les études thématiques pour une Liste du PM représentative	• CPM
	Constats et recommandations de la troisième réunion sur la Stratégie Globale	• CPM
1998	Rapport de la réunion d'experts sur la Stratégie globale pour le patrimoine naturel et culturel	• CPM
1999	Evaluation de l'Assistance Internationale (AI) : examen des recommandations de la 23ème session du Bureau du Comité sur la priorité à donner dans l'attribution de l'IA aux Etats Parties	• CPM et OC
2000	Rapport du Groupe de travail sur la représentation équitable au Comité	• Groupe de travail (12 Etats Parties)
	Rapport du groupe d'étude sur la mise en œuvre de la Convention du PM	• Groupe d'étude (8 EP, les 3 OC et un représentant du CPM)
	Rapport de l'Equipe spéciale sur la représentativité de la liste du PM	• Equipe spéciale (10 EP)
	Rapport de la Réunion d'experts internationaux sur la révision des orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial	• Experts internationaux
	Evaluation de l'IA et établissement des priorités pour l'allocation d'assistance internationale aux Etats parties	• Unité Centrale d'Evaluation du Programme (CEU) de l'UNESCO
2001	Identification des catégories de biens naturels et culturels non-représentées ou sous-représentées	• CPM et OC
2002	Rapport d'avancement sur les analyses de la Liste du patrimoine mondial et des listes indicatives et l'identification de catégories sous-représentées du patrimoine naturel et culturel	• CPM et OC
	Discussion sur les relations entre le Comité du patrimoine mondial et l'UNESCO	• CPM
2003	Nouveau mécanisme de vote pour l'élection des membres du Comité du patrimoine mondial	• Délégation de Nouvelle Zélande
	Evaluation de l'assistance internationale	• Consultant indépendant
	Evaluation de l'Assistance d'urgence	• IOS
	Revue interne de l'exécution des contrats	• CPM
	Estimation de la dotation générale en personnel et des capacités opérationnelles	• Bureau du DDG
	Présentation critique des indicateurs du C/5 et proposition d'indicateurs de performance plus ciblés sur les 4C + suggestion de la mise en place d'une démarche d'audit et d'évaluation périodique du CPM	• CPM
	Proposition de la mise en place de programmes de travail conjoints entre les secrétariats des différentes convention et programmes	• CPM
2005	Synthèse de la réunion spéciale d'experts sur le concept de valeur universelle	• Experts + CPM
	Evaluation de l'assistance préparatoire, technique, de formation et pour des activités éducatives et promotionnelles 2005 (étude sur 1998-2003)	• IOS
	Rapport sur l'exécution du budget 2004-2005 et suivi des recommandations sur les questions administratives et financières de l'audit du Centre du PM entrepris en 1997	• CPM
2006	Cadre et feuille de route de la Gestion Axée sur les Résultats	• Consultants indépendants (Groupe-conseil baastel Itée)
	Indicateurs de performance pour le PM	• Consultants indépendants (Groupe-conseil baastel Itée)
	Méthodes de travail du Comité du PM	• CPM
	Éléments de réflexion sur l'élection des membres du Comité du PM	• CPM
	Rapport d'audit du Centre du Patrimoine Mondial: contrôle financier, assistance internationale, contrats, voyages et projets extrabudgétaires	• IOS

### 3 BIBLIOGRAPHIE

Documents officiels					
Doc.	Référence	Session	Titre	Année de publication	Nombre de pages
1	WHC-2004/WS/2	17 Conférence Générale	Convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel	1972	17
2	DG/Note/92/4 16 March 1992		Plan de travail 1992 - 1993	1992	15 + 1 annexe
3	DG/Note/92/13 30 April 1992		Etablissement d'un "Centre du Patrimoine Mondial"	1992	2
4	WHC-92/CONF.002/3	16 COM.	Point 6 de l'ordre du jour provisoire: rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la Convention	1992	38
5	WHC.92/CONF.002/04	16 COM.	Point 6 de l'ordre du jour provisoire: Orientations stratégiques pour l'avenir	1992	17
6	WHC.92/CONF.002/12	16 COM.	Rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la Convention	1992	122
7	WHC.96/CONF.201/21	20 COM.	Rapport du Rapporteur	1996	233
8	WHC.97/CONF.208/05	21COM.	Point 5 de l'ordre du jour provisoire: rapport de travail de l'organe consultatif du Comité sur la gestion globale et l'évaluation financière de l'administration de la Convention du patrimoine mondial	1997	75
9	WHC-97/CONF.204/11	21 BUR.	Extrabudgetary funds, funds-in-trust and other sources (Seulement disponible en anglais)	1997	2
10	WHC-98/CONF.201/4	22 BUR.	Point 6 de l'ordre du jour provisoire : Rapport de synthèse sur le travail de l'Organe consultatif du Comité du Patrimoine Mondial	1998	39
11	WHC.98/CONF.201/INF.11	22 BUR.	Documents de discussion préparés pour la réunion de l'Organe consultatif du Comité, les 29 et 30 avril 1998	1998	75
12	WHC-98/CONF.201/9	22 BUR.	Rapport du rapporteur	1998	36 + annexes
13	WHC.98/CONF.203/11	22 COM.	Point 9 de l'ordre du jour provisoire: Suite à donner au travail de l'Organe consultatif du Comité du patrimoine mondial	1998	32
14	WHC.98/CONF.203/11Add	22 COM.	Point 9 de l'ordre du jour provisoire: Suite à donner au travail de l'Organe consultatif du Comité du patrimoine mondial	1998	30 + annexes
15	WHC.98/CONF.203/18	22 COM.	Rapport de la 22e session du Comité du patrimoine mondial	1998	61 + annexes
16	WHC.99/CONF.204/15	23BUR.	Rapport du rapporteur	1999	99
17	WHC-99/CONF.204/8	23BUR.	Point 6 de l'Ordre du jour provisoire : Suite à donner au travail de l'Organe consultatif du Comité du patrimoine mondial	1999	32
18	WHC.99/CONF.209/22	23COM.	Rapport du rapporteur	1999	117
19	WHC.99/CONF.206/7	12GA	Compte rendu des travaux	1999	23
20	WHC.00/CONF.204/03	24COM.	Rapport du rapporteur de la session spéciale du Bureau du Comité du patrimoine mondial tenue à Budapest, Hongrie (2-4 octobre 2000)	2000	31

## Documents officiels

Doc.	Référence	Session	Titre	Année de publication	Nombre de pages
21	WHC.00/CONF.204/05	24COM.	Synthèse des recommandations du groupe d'étude sur la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial, du groupe de travail sur la représentativité de la Liste du patrimoine mondial, du groupe de travail sur la représentation équitable au sein du Comité du patrimoine mondial et de la réunion internationale d'experts	2000	15
22	WHC.00/CONF.204/21	24COM.	Rapport du Rapporteur	2000	155
23	WHC.00/CONF.204/INF.08	24COM.	Point 6.2. de l'ordre du jour provisoire: Rapport du groupe de travail sur la représentativité de la Liste du patrimoine mondial	2000	11 + annexes
24	WHC.00/CONF.204/INF.09	24COM.	Point 6.3. de l'ordre du jour provisoire: rapport du groupe de travail sur une représentation équitable au sein du Comité du patrimoine mondial	2000	5
25	WHC.00/CONF.204/INF.10	24COM.	Item 6.4. of the Provisional Agenda: Report of the International Expert Meeting on the Revision of the Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention (Canterbury, UK, 10-14 April 2000) -seulement disponible en anglais-	2000	42
26	WHC-2000/CONF.204/INF.19	24COM.	Recommandations prioritaires de l'atelier du Centre du patrimoine mondial/Union mondiale pour la nature sur « le Rôle de l'inscription sur la liste du patrimoine mondial en péril pour le développement de la coopération internationale pour la conservation du patrimoine mondial naturel »	2000	4
27	WHC-01/CONF.208/INF.3	25COM.	Rapport du Secrétaire sur les activités entreprises par le Secrétariat depuis la vingt-quatrième session du Comité du patrimoine mondial	2001	16
28	WHC-02/CONF.202/13A	26COM.	Point 17 de l'ordre du jour : Rapport d'avancement sur la préparation du projet d'Orientations stratégiques du Comité du patrimoine mondial. Définition des objectifs stratégiques du Comité du patrimoine mondial	2002	17 + annexes
29	WHC-04/7 EXT.COM/8 (Document de travail)	7EXTCOM.	Proposition concernant la préparation du projet de programme et de budget 2006-2007 (Projet 33C/5)	2004	9
30	WHC-04/7 EXT.COM/INF.8	7EXTCOM.	Point 8 de l'ordre du jour provisoire : Information sur la structure actuelle du Centre du patrimoine mondial et le processus d'évaluation	2004	4
31	WHC-04/7 EXT.COM/INF.9	7EXTCOM.	Point 9 de l'ordre du jour provisoire : Coopération et coordination entre les Conventions de l'UNESCO concernant le patrimoine	2004	11
32	WHC. 05/2		Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial	2005	162
33	WHC-05/29.COM/12	29COM.	Point 12 de l'ordre du jour provisoire: Indicateurs de performance pour les programmes de patrimoine mondial	2005	12
34	WHC-05/29.COM/15	29COM.	Point 15 de l'ordre du jour provisoire : Rapport sur l'exécution du budget 2004-2005 et suivi des recommandations sur les questions administratives et financières de l'audit du Centre du patrimoine mondial réalisé en 1997	2005	49
35	WHC-05/29.COM/INF.15	29COM.	Rapport d'audit du Centre du patrimoine mondial	2005	16
36	33C5	33 Conférence Générale UNESCO	Programme et budget approuvés 2006-2007	2005	357
37	WHC-06/30.COM/6	30COM.	Rapport du Centre du patrimoine mondial sur ses activités et sur la mise en oeuvre des décisions du Comité du patrimoine mondial	2006	20
38	WHC-06/30.COM/INF.6A	30COM.	INF.6A: La Stratégie pour le patrimoine naturel du Centre du patrimoine mondial	2006	16

## Documents officiels

Doc.	Référence	Session	Titre	Année de publication	Nombre de pages
39	WHC-06/30.COM/INF.6B	30COM.	INF.6B: Rapport des Organisations consultatives sur leurs activités	2006	27
40	WHC.06/30.COM/INF.6C	30COM.	Rapport de la Fondation nordique pour le patrimoine mondial sur ses activités	2006	4
41	WHC-06/30.COM/6	30COM.	Point 6 de l'ordre du jour provisoire : Rapport du Centre du patrimoine mondial sur ses activités et sur la mise en œuvre des décisions du Comité du patrimoine mondial	2006	20
42	WHC-06/30.COM/INF.6A	30COM.	NF.6A: La Stratégie pour le patrimoine naturel du Centre du patrimoine mondial	2006	16
43	WHC-06/30.COM/INF.12	30COM.	Cadre et feuille de route de la Gestion Axée sur les Résultats	2006	45
44	WHC-06/30.COM/12	30COM.	Point 12 de l'ordre du jour provisoire : Indicateurs de performance pour le patrimoine mondial	2006	15
45	WHC-06/30.COM/13	30COM.	Point 13 de l'ordre du jour provisoire : Méthodes de travail du Comité du patrimoine mondial (relatif aux moyens d'optimiser la gestion du temps de ses sessions )	2006	6
46	WHC-06/30.COM/19	30COM.	Décisions adoptées lors de la 30e Session du Comité du patrimoine mondial (Vilnius, 2006)	2006	201
47	WHC-06/30.COM/INF.2	30COM.	Liste des Participants à la 30 session du Comité du patrimoine mondial	2006	58
48	DG/Note/07/02 25 January 2007		Reorganization of the Culture Sector at Headquarters - transmis en anglais		4
49	DG/Note/07/02 25 January 2007		Annex: Organizational Chart of the Culture Sector at Headquarters -transmis en anglais	2007	1

### Documents de Travail

Doc	Auteur	Titre	Date de publication	Nombre de pages	Date de reception
50	BANDARIN, Francesco; YANG, Minja and ADDISON, John.	In support of the World Heritage: UNESCO WHC Information Technology Strategy & Implementation Plan (PPT Presentation) - transmis en anglais	17 april 2003	15	25 January 2007
51	CAMERON, Christina	Evaluation of IUCN's work in World Heritage Nominations -transmis en anglais	2005	33	29 January 2007
52	STOTT, Peter	Baseline Data, Periodic Reporting, and the Retrospective Inventory. A Summary Report of Findings of the Retrospective Inventory, November 2004-September 2005 - transmis en anglais	22 November 2005	46	2 Febraury 2007
53	ICOMOS. Comité exécutif	Principes d'application du mandat de l'ICOMOS pour le Patrimoine Mondial	2006	2	
54	LACOEUILHE, Vera; SELFSLAGH, Bénédicte	World Heritage: Taking stock -transmis en anglais	20 March 2006	33	
55	RAO, Kishore	Proposal for a Knowledge Management Initiative at UNESCO's World Heritage Centre (Draft for discussion) -transmis en anglais		7	19 January 2007
56	STOTT, Peter	Communication on Advisory Bodies' Meeting, IUCN, 25-26 September 2006 -transmis en anglais	27 September 2006	4	2 Febraury 2007
57	TURNER,	World Heritage State of Conservation Schema -transmis en anglais		1	8 January 2007
58	TURNER, Michael.	Israel World Heritage Chart -transmis en anglais		1	8 January 2007
59	TABOROFF, June and PHARES, Jehanne	An Evaluation on the World Heritage Fund's Emergency Assistance Activities -transmis en anglais	May 2004	61	

### Documents de Travail

Doc	Auteur	Titre	Date de publication	Nombre de pages	Date de reception
60	TABOROFF, June and PHARES, Jehanne	Evaluation of the World Heritage Fund's International Assistance: Preparatory Assistance, Technical Cooperation, Training, and Promotional and Educational Activities (1998 - 2003) -transmis en anglais	July 2005	53	
61	WHC/AO Unit	Détail d'estructure employés au Centre du Patrimoine Mondial (Document Excel)	2007 (compil)	4	15 Febraury 2007
62	WHC/AO Unit	Documents et tableaux relatifs au transfert de personnel dans le cadre de la fusion de CCH/CLT avec le CPM	2007 (compil)	25	Febraury 14 2007
63	WHC/AO Unit	Tableau synthèse de la liste des personnes ayant travaillé au CPM depuis 2000 (y compris stagiaires)	2007 (compil)	55	Febraury 14 2007
64	WHC/AO Unit	Liste des projets extrabudgétaires transférés dans le cadre de la fusion de CCH/CLT avec le CPM	2007 (compil)	5	Febraury 14 2007
65	WHC/AO Unit	Tableau recapitulatif du nombre et temps de mission de quelques membres du personnel du CPM pour l'année 2006	2007 (compil)	5	Febraury 14 2007
66	WHC/AO Unit	Documents relatifs aux formations SAP (200-2004) et aux formations CLT (2005)	2007 (compil)	19	Febraury 14 2007
67	WHC/AO Unit	Documents relatifs à la procédure de gestion des voyages	2007 (compil)	7	Febraury 14 2007
68	WHC/AO Unit	Copie du mémorandum d'accord établi avec IUCN et copies des contrats en cours à ce jour.	2007 (compil)	23	Febraury 14 2007
69	WHC/AO Unit	Copie du mémorandum d'accord établi avec ICOMOS et copies des contrats en cours à ce jour.	2007 (compil)	41	Febraury 14 2007
70	WHC/AO Unit	Copies des contrats en cours établis avec ICCROM	2007 (compil)	8	Febraury 14 2007
71	WHC/AO Unit	Copie de fiche descriptive des procédures pour l'établissement d'un contrat individuel	2007 (compil)	5	Febraury 14 2007

<b>Publications</b>				
<b>Doc</b>	<b>Auteur</b>	<b>Titre</b>	<b>Date de publication</b>	<b>Nombre de pages</b>
72	Centre du Patrimoine Mondial de l'UNESCO	Textes fondamentaux de la Convention du Patrimoine Mondial de 1972	2005	239
73	ICOMOS. JOKILEHTO, Jukka (compil.)	La Liste du patrimoine mondial. Comblant les lacunes - un plan d'action pour le futur	2005	111
74	Centre du Patrimoine Mondial de l'UNESCO	Carte des sites du Patrimoine Mondial	2006	1
75	Centre du Patrimoine Mondial de l'UNESCO	Patrimoine Mondial. Défis pour le millénaire	2007	200

---

## 4 ENTRETIENS

---

### 4.1 Guide d'entretien



---

## Audit de management du Centre du Patrimoine Mondial

---

Guide d'entretien

**Deloitte.**



**Information générale**  
*Reservée aux interviewers*

<b>Date</b>	
<b>Lieu/ Téléphone</b>	
<b>Participants (Nom et prénom, organisation, poste)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etat partie</li><li>• UNESCO</li><li>• Centre du Patrimoine Mondial</li><li>• Organisations consultatives</li><li>• ONG</li><li>• Partenaires</li></ul>
<b>Interviewer</b>	
<b>Documents reçus</b>	
<b>Documents à transmettre</b>	
<b>Idées principales</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ...</li><li>2. ...</li><li>3. ...</li></ol>

## 1. ORGANISATION GENERALE ET PROCESSUS DE TRAVAIL

Objectifs de la section:

- Etablir dans le détail, quels sont les macro-processus et les tâches accomplies par l'entité interviewée
- Evaluer l'adéquation entre les ressources existantes d'une part, et la stratégie et les Orientations d'autre part.
- Dans quelle mesure est-ce que le CPM a été capable de fournir de l'expertise technique, informer et développer des initiatives qui contribuent à la mise en œuvre de la Stratégie Globale pour le Patrimoine Mondial?
- Déterminer quelles sont les recommandations de l'audit de 1997 qui ont été adoptées par le CPM et l'Unesco et quels ont été les résultats de leur mise en place

Questions :

Questions	Entité concernée				
	Etats parties	CPM	UNESCO	Organisations consultatives	Partenaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les activités principales de l'entité?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Activités corrélées aux Orientations générales ou à la Convention</li> <li>○ Activités que l'entité développe ou propose elle-même (question pour le CPM)</li> </ul> </li> </ul>	X	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les tâches spécifiques que vous accomplissez dans le cadre des processus du CPM?</li> </ul>		X	X	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contributions de l'entité à la Convention du patrimoine mondial?</li> </ul>		X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le réseau des partenaires vous assiste-il dans la réalisation de vos différentes activités? (gouvernements, ONG, partenaires privés)</li> </ul>	X	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre des personnes (permanents et temporaires) en charge de la réalisation de ces activités</li> </ul>		X	X		

Questions	Entité concernée				
	Etats parties	CPM	UNESCO	Organisations consultatives	Partenaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>Charge de travail demandée par la réalisation de ces activités</li> </ul>		X	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Principales évolutions dans la réalisation de ces tâches depuis 1997 (analyse quantitative et qualitatif)</li> </ul>	X	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>De quelle manière avez-vous mis en place les recommandations de l'audit de 1997 ?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer une stratégie cohérente pour la mise en place de la Convention du patrimoine Mondial, particulièrement face aux décisions Suzhou-Cairns</li> <li>Etablir un équilibre entre expertise au sein du CPM dans le traitement des besoins et des problèmes liés tant au patrimoine culturel que naturel</li> <li>Faire des efforts pour mieux intégrer les fonctions liées au patrimoine culturel et naturel</li> <li>Clarifier les rôles, les responsabilités et la transparence des lignes budgétaires du CPM pour les activités du PM qui ne sont pas directement liées au rôle de secrétariat de la Convention</li> </ul> </li> </ul>		X	X	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Questions pour le CPM ayant trait à la gestion du personnel et des ressources humaines:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel et compétences (prévisions, recrutement de personnel, charge de travail)</li> <li>Procédures et structures</li> <li>Organisation interne des Unités et des Sections et communication entre elles</li> <li>Conditions de travail</li> </ul> </li> </ul>		X	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Récompenses et mécanismes de promotion</li> </ul>		X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré de définition des objectifs visés : "Résultats et tâches"</li> </ul>		X			

## 2. GOUVERNANCE/ MANAGEMENT DU CENTRE

Objectifs de la section:

- Evaluation des processus de la gouvernance en termes d'efficacité et des difficultés rencontrées entre les participants et le CPM avec une analyse du processus d'élaboration et de prise de décision
- Déterminer quelles sont les recommandations de l'audit de 1997 qui ont été adoptées par le CPM et l'Unesco et quels ont été les résultats de leur mise en place

Questions :

Questions	Entité concernée				
	Etats parties	CPM	UNESCO	Organisations consultatives	Partenaires (Agences ONU, ONG, partenaires privés)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure vos processus et activités sont-ils corrélés aux processus et activités du CPM?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Personnes (réunion, reports, etc)</li> <li>○ Responsabilités</li> <li>○ Prise de décision</li> </ul> </li> </ul>	X	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelle manière avez-vous mis en place les recommandations de l'audit de 1997 ?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Renforcer la coopération entre le CPM, le secteur Science, et les autres parties du secteur de Culture de l'Unesco</li> <li>○ Développer un plan coordonné pour la réalisation d'activités de suivi des sites, en incluant des missions, avec les organisations consultatives et les secteurs de l'Unesco, en identifiant quels types de missions/activités sont les mieux menées et par quelles organisations</li> <li>○ Développer des mécanismes afin d'améliorer les processus de prise de décision collective, la coordination et le partage d'expérience</li> </ul> </li> </ul>	X	X	X	X	X

### 3. GESTION BASEE SUR LES RESULTATS / PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Objectifs de la section :

- Déterminer quelles sont les recommandations de l'audit de 1997 qui ont été adoptées par le CPM et l'Unesco et quels ont été les résultats de leur mise en place
- Revoir les indicateurs de performance liés à la stratégie des 4C
- Mesurer les conséquences de la désignation du « Patrimoine tangible » comme la « priorité principale » et de la désignation du « PM en péril » comme une « activité fer de lance » à l'intérieur du programme et du budget de l'Unesco (ex : bénéfiques en termes de programmation)
- Mesurer de quelle manière les ressources du CPM suivent le rythme de la charge de travail croissante (augmentation du nombre de sites, prise en compte des thématiques telles que le changement climatique)

Questions :

Questions	Concern				
	Etats parties	CPM	UNESCO	Organisations consultatives	Partenaires (agences ONU, ONG, partenaires privés)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De quelle manière avez-vous mis en place les recommandations de l'audit de 1997 ?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Renforcer la capacité du CPM en termes de personnel et de ressources financières</li> <li>○ Développer des critères afin d'évaluer la performance des projets d'assistance internationale</li> <li>○ Mesurer le degré de couverture des besoins du Comité et de quelle manière ces besoins pourraient être mieux couverts, en particulier dans le rôle de secrétariat du Comité</li> <li>○ Améliorer la gestion de l'information et la mémoire institutionnelle</li> </ul> </li> </ul>	X	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les indicateurs de performance sont-ils compréhensibles et fiables (définition, suivi) ?</li> </ul>	X	X	X		

Questions	Concern				
	Etats parties	CPM	UNESCO	Organisations consultatives	Partenaires (agences ONU, ONG, partenaires privés)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les efforts réalisés par le CPM afin de collecter des ressources extrabudgétaires ?</li> </ul>	X	X	X		X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est l'avis des Etats parties concernant l'assistance internationale dont ils bénéficient ?</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relation entre ressources investies et les résultats produits par le CPM est-elle satisfaisante?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quelle est l'évolution constatée depuis 10 ans ?</li> <li>○ Comment évaluez-vous la qualité générale des actions réalisées?</li> </ul> </li> </ul>	X		X	X	X

## 4. AMELIORATIONS ET PLAN D'ACTION

Objectifs de la section:

- Identifier les manières et les moyens à travers lesquels le CPM pourrait mieux contribuer à la promotion et l'intégration du PM dans un cadre de développement soutenable dans les Etats parties
- Qualifier les améliorations quantitatives et qualitatives dans le management de la performance,

Questions :

Questions	Concern				
	Etats parties	CPM	UNESCO	Organisations consultatives	Partenaires (Agences ONU, ONG, partenaires privés...)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure vos processus de travail et activités ont-ils évolué dans les 10 dernières années ?</li> <li>• Comment gérez vous les changements de périmètre dans vos activités ?</li> </ul>		X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des principales difficultés rencontrées dans l'adoption des changements                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Processus</li> <li>○ Responsabilités</li> <li>○ Ressources/ outils</li> </ul> </li> </ul>	X	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels pourraient être les leviers de changement au sein du CPM ?</li> </ul>	X	X	X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels seraient les changements d'organisation à réaliser (structures, procédures) et les moyens d'action (personnel, calendrier, autres ressources) à adopter ?</li> </ul>	X	X	X	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels changements pourraient être effectués en termes de gouvernance, parmi les Orientations guidant la mise en œuvre de et la Convention ?</li> </ul>	X	X		X	

## 4.2 Personnes rencontrées

La réalisation d'entretiens auprès des différents acteurs et interlocuteurs clé du Centre du Patrimoine Mondial a constitué le cœur de la démarche d'audit. La méthodologie d'entretien a incorporé trois modalités d'entretien (face à face en groupe, face à face individuel et téléphonique) auprès de cinq catégories d'acteurs :

- Centre du Patrimoine Mondial,
- Etats membres du Comité du Patrimoine Mondial,
- Secrétariat général de l'Unesco,
- Organisations consultatives,
- Certains partenaires et bureaux locaux de l'Unesco.

Au total soixante entretiens ont été réalisés auprès des différents acteurs concernés :

- **Des entretiens de groupe** ont été réalisés auprès des différents acteurs du Centre du Patrimoine Mondial, en présence des chefs d'unités/sections et des équipes de travail (personnes en poste fixe, personnes en contrat temporaire et stagiaires). Au total, 65 personnes ont été interviewées, soit 71% des effectifs du Centre. Lorsqu'il était nécessaire d'aborder des questions spécifiques, ces entretiens de groupe ont été prolongés par le biais d'entretiens individuels.
- **Des entretiens individuels** ont été réalisés auprès des représentants des Etats parties à la Convention du Patrimoine Mondial, des directives du Centre, des membres du Secrétariat de l'UNESCO, des représentants des Organisations consultatives ainsi que de certains partenaires
- **Des entretiens téléphoniques** ont été réalisés auprès des représentants de certains Etats parties, des membres des bureaux locaux, des partenaires et des représentants des organisations consultatives non basés à Paris

## Liste d'entretiens

Groupe d'entretien	Date d'entretien	Entité	Poste	Personne interviewée
Etat Partie (Ambassadeur/Chef de Délégation)	19-janv-07	Canada	Point Focal	Mme. Christina Cameron
Etat Partie (Ambassadeur/Chef de Délégation)	09-janv-07	Chili	Ambassadeur, Délégué Permanent UNESCO	Mme. Pilar Armanet
Etat Partie (Ambassadeur/Chef de Délégation)	26-janv-07	USA	Ambassadeur, Délégué Permanent UNESCO	Mme. Louise Oliver
Etat Partie (Ambassadeur/Chef de Délégation)	22-janv-07	Nouvelle Zélande	Point Focal	M. Tumu te Heuheu
Etat Partie (Ambassadeur/Chef de Délégation)	07-févr-07	Inde	Ambassadeur, Délégué Permanent UNESCO	Mme. Bashwati Mukherjee
Etat Partie (Ambassadeur/Chef de Délégation)	12-janv-07	Lituanie	Point Focal	Mme. Ina Marciulionite
Etat Partie (Ambassadeur/Chef de Délégation)	08-janv-07	Israël	Point Focal	M. Michael Turner
Etat Partie (Ambassadeur/Chef de Délégation)	31-janv-07	Japon	Chercheur/Conseiller permanent de la Délégation du Japon	Mme. Kaori Kawakami
Etat Partie (Ambassadeur/Chef de Délégation)	26-janv-07	Maroc	Ambassadeur, Délégué Permanent UNESCO	Mme. Aziza Bennani
Etat Partie (Ambassadeur/Chef de Délégation)	25-janv-07	Norvège	Délégué Permanent UNESCO	M. Ole Briseid
Etat Partie (Ambassadeur/Chef de Délégation)	15-janv-07	Sainte-Lucie	Ambassadeur, Délégué Permanent UNESCO	Mme. Vera Lacoeuilhe
Etat Partie (Ambassadeur/Chef de Délégation)	05-févr-07	Zimbabwe	Délégué Permanent UNESCO	M. Dawson Munjeri
UNESCO	12-févr-07	Direction Générale	Directeur Général Adjoint	M. Marcio Barbosa
UNESCO	12-févr-07	Secteur Culture	Sous-directrice Générale	Mme. Françoise Rivière
UNESCO	04-janv-07	Secteur Culture	Chef du Bureau Exécutif	Mme. Paola Leoncini-Bartoli
UNESCO	08-févr-07	Division des Sciences Ecologiques et des Sciences de la Terre	Directeur de Division	M. Natarajan Ishwaran
UNESCO	23-janv-07	Bureau du Sous-directeur général pour les sciences exactes et naturelles	Sous-directeur Général	M. Walter Erdelen
UNESCO	09-janv-07	Cabinet du Directeur Général	Attachée de Cabinet	Mme. Cécile Duvelle
UNESCO	16-janv-07	Section du Patrimoine Immatériel	Chef de Section	M. Rieck Smeets

### Liste d'entretiens

Groupe d'entretien	Date d'entretien	Entité	Poste	Personne interviewée
UNESCO	24-janv-07	Bureau de la Gestion des Ressources Humaines	Directeur	Mme. Dyane Dufrene-Klaus
UNESCO	26-janv-07	Bureau de l'Information du Public	Directeur	M. Saturnino Munoz Gomez
UNESCO	07-févr-07	Division de la Recherche et des Politiques en Sciences Sociales	Spécialiste de Programme	Mme. Brigitte Colin
UNESCO	01-févr-07	Bureau de la Planification Stratégique	Directeur	M. Hans d'Orville
UNESCO	18-janv-07	Office du Contrôleur Interne	Directeur	M. John Parsons
UNESCO	17-janv-07	Section du Contrôle Budgétaire	Chef of Section	M. John Haigh
Organisations Consultatives	17-janv-07	ICCROM	Directeur Général	M. Mounir Bouchenaki
Organisations Consultatives	17-janv-07	ICCROM	Directeur d'Unité	M. Joseph King
Organisations Consultatives	29-janv-07	ICOMOS	Directeur du Programme du Patrimoine Mondial	Mme. Regina Durighello
Organisations Consultatives	10-mars-07	ICOMOS	Vice-président, membre du Comité Exécutif, ancien président du Comité du Patrimoine Mondial et coordinateur du groupe de travail sur la Convention du Patrimoine Mondial	M. Tamas Fejerdy
Organisations Consultatives	10-mars-07	ICOMOS	Membre du Comité Exécutif, ancien rapporteur sur le	Mme. Benedicte Selfslagh
Organisations Consultatives	24-janv-07	IUCN	Chef du Programme des Zones Protégées	M. David Sheppard
Autres	18-janv-07	NWHF	Directeur de Bureau Nordique pour le Patrimoine Mondial	Mme. Anne-Kristin Endresen
Autres	01-févr-07	Ancien employé à l'unité POL du CPM	Ancien employé à l'unité POL du CPM	M. Peter Stott
Autres	06-mars-07	Ancien Directeur de l'Unité Administrative du CPM (2000-2002)	Ancien Directeur de l'Unité Administrative du CPM (2000-2002)	Mme. Josette Erfan
Autres	08-mars-07	Bureau de l'Unesco à l'Havane	Directeur de Bureau	M. Herman Van Hooff
Autres	08-mars-07	Fondation des Nations Unies	Vice-président Senior	Mme. Melinda Kimble
Autres	08-mars-07	Fondation des Nations Unies	Assistant Exécutif auprès de Melinda L. Kimble	M. Robin Horwitz
Autres	08-mars-07	Fondation des Nations Unies	Conseiller Senior sur l'Unesco	M. Raymond Wanner

---

## 5 QUESTIONNAIRE

---

### 5.1 Contenu du questionnaire

# Management Audit of the World Heritage Centre/Questionnaire

## General Information/ Informations générales

Please fill in/ Veuillez compléter:

1. Name/ Nom:

*La réponse est obligatoire.*

2. Position/Fonction:

*La réponse est obligatoire.*

3. Institution/Institution:

*La réponse est obligatoire.*

4. Please tick the box of the entity you belong to/ Veuillez cocher l'entité dont vous faites partie :

1. Advisory bodies/Organisations consultatives       2. Partner/partenaire  
 3. State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie       4. Fields Offices/Bureaux Locaux

*La réponse est obligatoire.*

## Process for the inscription of properties on the World Heritage List/Inscription d'un bien sur la Liste du PM

5. Activities conducted by the WHC in order to promote and preserve the World Heritage appear to you/ Les actions menées par le CPM pour la promotion et la conservation du patrimoine mondial vous semblent...

1. Very satisfactory/Très satisfaisante       2. Satisfactory/Satisfaisante       3. Somewhat satisfactory/Moyennement satisfaisante  
 4. Unsatisfactory/Insatisfaisante

*La question n'est pertinente que si Entity = "Partner/partenaire"*

6. In a general way, have you noticed improvements or regressions on this point?/ De façon globale, constatez vous une amélioration/dégradation sur ce point ?

1. Improvements/améliorations       2. Regressions/dégradations       3. No change/pas de changement

*La question n'est pertinente que si WHC Overall performance # "Non réponse"*

7. Comment/commentaires:

*La question n'est pertinente que si WHC Overall performance # "Non réponse"*

8. How satisfied are you with the overall WHC's strategy to develop partnerships?/ La stratégie générale de développement de partenariats du CPM vous semble...

1. Very satisfied/Très satisfait       2. Satisfied/satisfait       3. Somewhat Satisfied/Moyennement satisfait  
 4. Somewhat Unsatisfied/ Pas très satisfait       5. Unsatisfied/Insatisfait

*La question n'est pertinente que si Entity = "Partner/partenaire"*

9. Comment/commentaires

*La question n'est pertinente que si WHC's strategy for the establishment of # "Non réponse"*

## Process for the inscription of properties on the World Heritage List/Inscription d'un bien sur la Liste du PM

10. Activities conducted by the World Heritage Centre in order to establish the World Heritage List appear to you.../ De façon globale, les actions menées par le CPM pour la constitution de la liste du Patrimoine Mondial vous semblent...

1. Very satisfactory/Très satisfaisantes       2. Satisfactory/Satisfaisantes  
 3. Somewhat Satisfactory/Moyennement satisfaisantes       4. Not satisfactory/Insatisfaisantes

*La question n'est pertinente que si Entity # "Partner/partenaire"*

**11. In a general way, have you noticed improvements or regressions on this point?/ De façon globale, constatez vous une amélioration/dégradation sur ce point ?**

1. Improvements/améliorations  2. Regressions/dégradations  3. No change/pas de changement

*La question n'est pertinente que si WH List: general perception # "Non réponse"*

**12. Comment/ Commentaire:**

*La question n'est pertinente que si WH List: general perception # "Non réponse"*

**13. In a general way how do you assess your awareness of the overall strategy in establishing the World Heritage List?/ Estimez-vous avoir une connaissance de la stratégie en matière de constitution de la liste du Patrimoine Mondial?**

1. Very clear/Très claire  2. Somewhat clear/Assez claire  3. Not very clear/Peu claire

*La question n'est pertinente que si Entity # "Partner/partenaire"*

**14. Comment/Commentaire**

*La question n'est pertinente que si WH List: strategy awareness # "Non réponse"*

**15. The way in which this strategy is implemented appears to you:/**

**Cette stratégie vous paraît-elle mise en œuvre de façon:**

1. Very satisfactory/Très satisfaisante  2. Satisfactory/Satisfaisante  3. Somewhat satisfactory/Moyennement satisfaisante  
 4. Unsatisfactory/Insatisfaisante

*La question n'est pertinente que si Entity # "Partner/partenaire"*

**16. In a general way have you noticed improvements or regressions on this point?/De façon globale, constatez vous une amélioration/dégradation sur ce point ?**

1. Improvements/ Améliorations  2. Regressions/Dégradations  3. No change/ Pas de changement

*La question n'est pertinente que si WH List: strategy satisfaction # "Non réponse"*

**17. Comment/Commentaires:**

*La question n'est pertinente que si WH List: strategy satisfaction # "Non réponse"*

**18. What do you think of the guidance provided by the WHC?/Comment jugez-vous l'accompagnement par le CPM dans votre démarche?**

1. Very good/Très bien  2. Good/Bien  3. Acceptable/Fair  4. Poor/Déficient

*La question n'est pertinente que si Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie"*

**19. Comment/ Commentaire:**

*La question n'est pertinente que si WHC guidance # "Non réponse"*

**GROUPE N°1**

	1	2	3
<b>20. During the inscription process is the information you are requested to provide by the WHC pertinent? / Les informations qui vous sont demandées au cours de la procédure d'inscription vous paraissent-elles pertinentes ?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>21. Are these information requests clear?/Ces demandes d'informations sont-elles claires ?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>22. How do you assess the level and the frequency of the information you are provided by the WHC during the inscription process?/ Le niveau et la fréquence de l'information que vous recevez de la part du CPM quant à l'avancement de votre dossier est...</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Very pertinent/Très pertinentes (1), Somewhat pertinent/Assez pertinentes (2), Not very pertinent/ Peu pertinentes (3).*

**23. How do you assess the quality of the technical advisory provided by the WHC during the inscription process?/Comment qualifierez-vous la qualité du conseil technique fourni par le CPM pendant le processus d'inscription?**

1. Very good/ Très bien  2. Good/ Bien  3. Fair/Acceptable  4. Poor/Déficient

*La question n'est pertinente que si Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie"*

**24. Regarding this process, is the segregation of duties between the Advisory bodies and the WHC clear?/ Dans le cadre de ce processus, la division des tâches entre le CPM et les organisations consultatives vous paraît elle claire?**

1. Very clear/Très claire  2. Somewhat clear/Assez claire  3. Not very clear/Peu claire

*La question n'est pertinente que si Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie"*

**25. When preparing your request for property inscription, do you work with other entities than the WHC and the Advisory Bodies? / Pour la préparation des dossiers de candidature sollicitez-vous d'autres intervenants que le CPM et les organisations consultative**

1. Always/Toujours  2. Often/Souvent  3. Sometimes/Parfois  4. Never/Jamais

*La question n'est pertinente que si Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie"*

**26. Who? / Qui sont ces intervenants?:**

1. The secretariat of the Unesco/ Le Secretariat de l'UNESCO  
 2. Private, Public and NGO partners/ Partenaires du secteur public, privé et ONGs  
 3. Other actors of the UNESCO's Culture Sector/ Autres instances du secteur Culture de l'UNESCO  
 4. Others/ Autres

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

*La question n'est pertinente que si WHC guidance \_AUTRE\_AUTRE\_AUTRE\_AUTRE\_AU = "Always/Toujours" ou WHC guidance \_AUTRE\_AUTRE\_AUTRE\_AUTRE\_AU = "Often/Souvent" ou WHC guidance \_AUTRE\_AUTRE\_AUTRE\_AUTRE\_AU = "Sometimes/*

**27. Si 'Others/ Autres', précisez : Who? / Qui?**

**28. You look for external technical advice, because... / Vous cherchez le conseil technique d'autres experts parce que...**

1. You are used to work together/ Vous avez l'habitude de travailler avec eux  
 2. Their technical advisory is better than the WHC's/ Leur conseil technique est de meilleure qualité que celui du CPM  
 3. They provide you answer faster than the WHC does/ Leurs réponses sont plus rapides que celles du CPM

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

*La question n'est pertinente que si WHC guidance \_AUTRE\_AUTRE\_AUTRE\_AUTRE\_AU = "Always/Toujours" ou WHC guidance \_AUTRE\_AUTRE\_AUTRE\_AUTRE\_AU = "Often/Souvent" ou WHC guidance \_AUTRE\_AUTRE\_AUTRE\_AUTRE\_AU = "Sometimes/*

**29. Comment/ Commentaire:**

*La question n'est pertinente que si WHC guidance \_AUTRE\_AUTRE\_AUTRE\_AUTRE\_A2 # "Non réponse"*

**30. Do you think being part of the Committee is an advantage for States Parties in their relationships with the WHC? / Estimez-vous que le fait de partie du Comité est une avantage pour les Etats Parties dans leur relation avec le CPM?**

1. Yes/Oui  2. No/Non  3. No opinion/Ne sait pas

*La question n'est pertinente que si Entity # "Partner/partenaire"*

**31. These advantages concern... / Ces avantages concernent...**

1. Financial resources allocation/ Attribution des ressources financières  2. Information access/ Accès à l'information  
 3. Inscription on the List/ Inscription des biens sur la liste  4. Other/ Autre

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).*

*La question n'est pertinente que si Membership States P to the Committee = "Yes/Oui"*

**32. If "other" specify/ si "Autre" précisez:**

*La question n'est pertinente que si Membership States P to the Committee # "Non réponse"*

## Protection, Conservation and Properties Management / Protection, conservation et gestion des biens

**33. How would you assess the actions undertaken by the WHC as far as Protection, Conservation and Properties Management are concerned? / Comment jugez-vous l'action du CPM dans ses activités de protection et conservation du PM?**

1. Very good/ Très bien  2. Good/ Bien  3. Fair/ Acceptable  4. Poor/ Déficient

*La question n'est pertinente que si Entity # "Partner/partenaire"*

**34. In a general way, have you noticed improvements or regressions on this point? / De façon globale, constatez vous une amélioration / dégradation sur ce point ?**

1. Improvements/ Améliorations  2. Regressions/ Dégradations  3. No change/ Pas de changement

*La question n'est pertinente que si actions on protection and conservation # "Non réponse"*

**35. Comment/ Commentaire:**

*La question n'est pertinente que si actions on protection and conservation # "Non réponse"*

**36. How satisfied are you with the WHC dealing with the Assistance requests for properties in danger?/ Etes-vous satisfait avec l'action du CPM lors de demandes d'assistance concernant les biens en péril?**

1. Very satisfied/Très satisfait       2. Satisfied/satisfait       3. Somewhat Satisfied/Moyennement satisfait  
 4. Somewhat Dissatisfied/ Pas très satisfait       5. Dissatisfied/Insatisfait

*La question n'est pertinente que si Entity = "Advisory bodies/Organisations consultatives" ou Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie"*

**37. Comment/commentaire**

*La question n'est pertinente que si Entity = "Advisory bodies/Organisations consultatives" et Assistance requests for properties in da # "Non réponse"*

**38. How satisfied are you with the WHC as co-ordinator of the "periodic reporting" process?/Comment jugez-vous l'action du CPM en tant que coordinateur du processus d'élaboration des "rapports périodiques"?**

1. Very satisfied/Très satisfait       2. Satisfied/satisfait       3. Somewhat satisfied/Moyennement satisfait  
 4. Somewhat dissatisfied/ Pas très satisfait       5. Dissatisfied/Insatisfait

*La question n'est pertinente que si Entity = "Advisory bodies/Organisations consultatives" ou Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie"*

**39. In a general way, have you noted improvements or regressions on this point?/De façon globale, constatez vous une amélioration /dégradation sur ce point?**

1. Improvements/Améliorations       2. Regressions/Dégradations       3. No change/ Pas de changement

*La question n'est pertinente que si co-ordinator of the "periodic reporting" # "Non réponse"*

**40. Comment/ Commentaire**

*La question n'est pertinente que si co-ordinator of the "periodic reporting" # "Non réponse"*

**41. Concerning the periodic reporting, how satisfied are you with the way the issues raised in this reports are taken into account by the WHC?/Les difficultés soulevées dans les rapports périodiques sont prises en compte et traitées par le CPM de manière...**

1. Very satisfied/Très satisfait       2. Satisfied/satisfait       3. Somewhat Satisfied/Moyennement satisfait  
 4. Somewhat Unsatisfied/ Pas très satisfait       5. Unsatisfied/Insatisfait

*La question n'est pertinente que si Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie" ou Entity = "Advisory bodies/Organisations consultatives"*

**42. Comment/ Commentaire**

*La question n'est pertinente que si Issues raised in periodic reports # "Non réponse"*

**43. How satisfied are you with the WHC activities connected to the mobilization of financial resources?/Etes-vous satisfait de l'action du CPM pour mobiliser des ressources financières?**

1. Very satisfied/Très satisfait       2. Satisfied/satisfait       3. Somewhat Satisfied/Moyennement satisfait  
 4. Somewhat Unsatisfied/ Pas très satisfait       5. Unsatisfied/Insatisfait

*La question n'est pertinente que si Entity # "Partner/partenaire"*

**GROUPE N°2**

1234567891  
0

**44. Actions carried out in order to develop potential partnerships are (answer in terms of sufficiency and pertinency criteria)/**

**A votre avis, les actions menées pour le développement des partenariats sont (répondez en termes de pertinence et suffisance)**

**45. Actions connected to the International fund-raising mobilisation campaigns are/Les actions menées en termes de campagnes internationales sont (pertinence et suffisance)**

*Very sufficient/Très suffisantes (1), Sufficient/ Suffisantes (2), Somewhat sufficient/Moyennement suffisantes (3), Somewhat insufficient/ Plutôt insuffisantes (4), Insuffisantes/insuffisantes (5), Very pertinent/Très pertinentes (6), Pertinent/ Pertinentes (7), Somewhat pertinent/Moyennement pertinentes (8), Not very pertinent/Pas très pertinentes (9), No pertinent/Pas pertinentes (10).*

**46. How do you assess the actions carried out by the WHC to promote a WH List more representative, balanced and credible?/ Comment évaluez-vous les initiatives du CPM pour la constitution d'une liste du PM plus représentative, équilibrée et crédible?**

1. Very pertinent/Très pertinentes       2. Somewhat pertinent/Assez pertinentes       3. Not very pertinent/Peu pertinentes

*La question n'est pertinente que si Entity # "Partner/partenaire"*

**47. Comment/commentaire:**

*La question n'est pertinente que si WHC'S action: List more representative, # "Non réponse"*

**48. How sufficient and pertinent are the WHC actions regarding the training strategy of site managers? / Comment jugez-vous l'action du CPM en termes de stratégie de formation des gestionnaires des sites? (répondez en termes de suffisance et pertinence)**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Very sufficient/Très suffisantes            | <input type="checkbox"/> 2. Sufficient/ Suffisantes                     |
| <input type="checkbox"/> 3. Somewhat sufficient/Moyennement suffisantes | <input type="checkbox"/> 4. Somewhat insufficient/ Plutôt insuffisantes |
| <input type="checkbox"/> 5. Insuffisantes/insuffisant                   | <input type="checkbox"/> 6. Very pertinent/Très pertinentes             |
| <input type="checkbox"/> 7. Somewhat pertinent/Assez pertinentes        | <input type="checkbox"/> 8. Not very pertinent/Peu pertinentes          |

*Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).*

*La question n'est pertinente que si Entity = "Advisory bodies/Organisations consultatives" ou Entity = "Fields Offices/Bureaux Locaux" ou Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie"*

**49. Comment/commentaire:**

*La question n'est pertinente que si How sufficient and pertinent are # "Non réponse"*

**50. How sufficient is the assistance provided by the WHC regarding the realization of on-site promotional and educational projects?/Évaluez le conseil fourni par le CPM pour la réalisation des projets éducatifs et promotionnels en termes de suffisance.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> 1. Very sufficient/Très suffisantes            | <input type="radio"/> 2. Sufficient/ Suffisantes                     |
| <input type="radio"/> 3. Somewhat sufficient/Moyennement suffisantes | <input type="radio"/> 4. Somewhat insufficient/ Plutôt insuffisantes |
| <input type="radio"/> 5. Insuffisantes/insuffisant                   |  |

*La question n'est pertinente que si Entity = "Advisory bodies/Organisations consultatives" ou Entity = "Fields Offices/Bureaux Locaux" ou Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie"*

**51. How pertinent is the assistance provided by the WHC regarding the realization of on-site promotional and educational projects?/Évaluez le conseil fourni par le CPM pour la réalisation des projets éducatifs et promotionnels en termes de pertinence?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> 1. Very pertinent/Très pertinentes            | <input type="radio"/> 2. Pertinent/ Pertinentes                  |
| <input type="radio"/> 3. Somewhat pertinent/Moyennement pertinentes | <input type="radio"/> 4. Not very pertinent/Pas très pertinentes |
| <input type="radio"/> 5. No pertinent/Pas pertinentes               |  |

*La question n'est pertinente que si Entity = "Advisory bodies/Organisations consultatives" ou Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie" ou Entity = "Partner/partenaire"*

**52. Comment/commentaire:**

*La question n'est pertinente que si Assisatance on on-site projects making # "Non réponse" ou petinency of WHC advice # "Non réponse"*

**Granting and co-ordination of International Assistance under the World Heritage Fund/ Octroi et coordination de l'assistance internationale issue du Fonds du Patrimoine Mondial**

**53. In your opinion, how clear is the overall management of the World Heritage Fund?/Comment évaluez-vous la clarté de la gestion des Fonds du Patrimoine Mondial par le CPM ?**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="radio"/> 1. Very understandable/Très Lisible | <input type="radio"/> 2. Understandable/ Lisible        | <input type="radio"/> 3. Somewhat understandable/ Moyennement lisible |
| <input type="radio"/> 4. Not very understandable          | <input type="radio"/> 5. Insuffisamment lisible/Unclear |   |

*La question n'est pertinente que si Entity # "Partner/partenaire"*

**54. In your opinion, how efficient is the overall management of the World Heritage Fund? / Globalement, comment évaluez-vous la gestion général du Fonds du Patrimoine Mondial par le CPM ?**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="radio"/> 1. Very efficient/Très efficiente | <input type="radio"/> 2. Somewhat efficient/Assez efficiente | <input type="radio"/> 3. Not very efficient/Moyennement efficiente |
| <input type="radio"/> 4. Not efficient/ Non efficiente  |  |  |

*La question n'est pertinente que si Entity # "Partner/partenaire"*

**55. Comment/Comentaire:**

*La question n'est pertinente que si Management of the World Heritage Fund # "Non réponse" et Management of the World Heritage Fund1 # "Non réponse"*

**56. How satisfied are you regarding the WHC assistance related to the conception and implementation of Assistance requests?/Etes-vous satisfait de l'activité de conseil du CPM dans l'élaboration et la réalisation des demandes d'assistance internationale?**

1. Very satisfied/Très satisfait  2. Somewhat Satisfied/Moyennement satisfaits  3. Somewhat Unsatisfied/Pas très satisfait  
 4. Unsatisfied/Insatisfaits

*La question n'est pertinente que si Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie"*

**57. Comment/commentaire:**

*La question n'est pertinente que si assistance on Assistance requests # "Non réponse"*

**GROUPE N°3**

**58. Are the payments from the WHC done in compliance with the procedures (delays, payment procedures)?/Le versement des paiements par le WHC est-il réalisé en conformité avec les procédures?(délais,etc)**

- 1 2 3 4

**59. Is the post-assistance monitoring process efficient?/ Le processus de suivi post-assistance est-il efficient?**

- 

*Always/Toujours (1), Often/Souvent (2), Sometimes/ Parfois (3), Never/Jamais (4).*

**WHC's interface role evaluation/ Evaluation générale du CPM en tant que coordinateur des acteurs du Patrimoine mondial**

**GROUPE N°4**

**60. How satisfied are you with the way the WHC requests you for technical advice?/Etes-vous globalement satisfait de la façon dont le CPM vous sollicite pour émettre des avis techniques?**

- 1 2 3 4

**61. Are you satisfied with the way the information needed is provided to you by the WHC(Quality and punctuality)?/Les informations nécessaires à la conduite de vos travaux vous sont elles transmises de manière satisfaisante(qualité et ponctualité)?**

- 

*Very satisfied/Très satisfait (1), Somewhat Satisfied/Moyennement satisfaits (2), Somewhat Unsatisfied/Pas très satisfait (3), Unsatisfied/Insatisfaits (4).*

**GROUPE N°5**

**62. In a general way, have you noticed improvements or regressions on this point?/Constatez-vous une amélioration/dégradation sur ce point?**

- 1 2 3

**63. Is the allocation of tasks and functions between the WHC and you clear?/ La répartition des rôles et attributions entre le CPM et vous, vous paraît-elle claire ?**

- 

*Improvements/améliorations (1), Regressions/dégradations (2), No change/pas de changement (3).*

**64. Comment/Commentaire:**

*La question n'est pertinente que si llocation of tasks and functions # "Non réponse"*

**65. How satisfied are you with the way your work and conclusions are taken into account?/Etes-vous satisfait de la manière dont vos travaux et avis sont pris en compte?**

1. Very satisfied/Très satisfait  2. Somewhat Satisfied/Moyennement satisfaits  3. Somewhat Unsatisfied/Pas très satisfait  
 4. Unsatisfied/Insatisfaits

*La question n'est pertinente que si Entity = "Advisory bodies/Organisations consultatives"*

**66. In a general way, have you noticed improvements or regressions on this point?/Constatez-vous une amélioration/dégradation?**

1. Improvements/améliorations  2. Regressions/dégradations  3. No change/pas de changement

*La question n'est pertinente que si Take into account of works by WHC # "Non réponse"*

**67. Comments/Commentaire:**

*La question n'est pertinente que si Take into account of works by WHC # "Non réponse"*

**GROUPE N°6**

68. Regarding the statement "Concerning the coordination of missions of evaluation on properties, sometimes WHC's work overlap with my work" would you say you ... (vous trouverez la traduction française de cette question dans le numéro 66) 1 2 3

69. Face à l'affirmation "Dans la coordination des missions d'évaluation des biens du PM, quelque fois le travail du CPM fait doublon avec le travail de notre entité" vous diriez... (this question is the traduction of number 65, already answer by you) 1 2 3

*Strongly Agree (1), Somewhat Agree (2), Disagree (3).*

**70. Comment/commentaire:**

*La question n'est pertinente que si work overlap # "Non réponse" ou Work overlap french # "Non réponse"*

**71. How would you rate the availability/reactivity of the WHC?/Comment jugez-vous la réactivité/disponibilité du CPM?**

1. Very good/ Très bien  2. Good/Bien  3. Fair/Acceptable  4. Poor/Déficient

**72. In a general way, have you noticed improvements or regressions on this point?/Constatez-vous une amélioration/dégradation sur ce point?**

1. Improvements/améliorations  2. Regressions/dégradations  3. No change/pas de changement

*La question n'est pertinente que si Reactivité/disponibilité du CPM # "Non réponse"*

**73. Comment/Commentaire:**

*La question n'est pertinente que si Reactivité/disponibilité du CPM # "Non réponse"*

**74. Do you think that the organization of the WHC (process, responsibilities and tasks) is it clear and transparent?/ Estimez-vous que l'organisation du CPM (procédures, rôle et attributions) est claire et transparente?**

1. Very understandable/ Très claire  2. Somewhat understandable/Assez claire  3. Not very understandable/ Peu claire

**75. Commentaire/Comment:**

*La question n'est pertinente que si Understanding of WHC's organization # "Non réponse"*

**76. When dealing with WHC, how often do you face with difficulties?/ Avec quelle fréquence est-ce que vous rencontrez des difficultés dans votre relation avec le CPM?**

1. Always/Toujours  2. Often/Souvent  3. Sometimes/ Parfois  4. Never/Jamais

**77. Comment/Commentaires:**

*La question n'est pertinente que si Difficulties on relations with WHC # "Non réponse"*

**When dealing with WHC you find difficulties...**

78. In dealing with WHC do you find difficulties linked to employees' turn-over... / dans votre relation avec le CPM vous rencontrez des difficultés liées au changement d'interlocuteur... 1 2 3 4

79. In dealing with WHC you find difficulties in finding the right interlocutor.../dans votre relation avec le CPM vous avez des difficultés à trouver le bon interlocuteur... 1 2 3 4

80. In dealing with WHC you find difficulties in meeting interlocutors.../dans votre relation avec le CPM vous avez des difficultés à joindre vos interlocuteurs... 1 2 3 4

*Always/Toujours (1), Often/Souvent (2), Sometimes/Parfois (3), Never/Jamais (4).*

**81. In dealing with WHC you find difficulties linked to lacks in interlocutor's skills.../dans votre relation avec le CPM vous rencontrez des difficultés liées au manque de compétences techniques de vos interlocuteurs...**

1. Always/Toujours  2. Often/Souvent  3. Sometimes/Parfois  4. Never/Jamais

*La question n'est pertinente que si Entity = "Partner/partenaire"*

82. Do you find any other kind of difficulties in dealing with WHC?/Est-ce que vous rencontrez des difficultés autres que les citées dans votre relation avec le CPM?

1. OUI  2. NON

La question n'est pertinente que si Entity # "Partner/partenaire"

83. Si 'OUI', précisez :

### Secretariat to the World Heritage Committee Activities/ Activités liées au Secrétariat du Comité (Questions réservées aux membres actuels du Comité)

84. In a general way, how would you assess the WHC work as Secretariat to the Committee?/De façon globale, comment jugez-vous le travail du CPM en tant que Secrétariat du Comité?

1. Very good/ Très bien  2. Good/Bien  3. Fair/Acceptable  4. Poor/Déficient

La question n'est pertinente que si Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie"

#### GROUPE N°7

85. Regarding this function, is the segregation of duties between the Secretariat of the Unesco and the WHC clear?/  
Dans le cadre de ce travail, la division des tâches entre le CPM et le Secretariat de l'Unesco vous paraît-elle claire?

- 1 2 3

86. Have you noticed improvements or regressions regarding the WHC performance in this point?/ De façon globale, constatez vous une amélioration ou dégradation en termes de qualité ?

- 

87. Have you noticed improvements or regressions regarding the respect in schedule for providing needed documents?/Constatez-vous une amélioration /dégradation en termes de respect du planning de remise des documents?

- 

Very clear/Très claire (1), Somewhat clear/Assez claire (2), Not very clear/Peu claire (3).

88. Comment/commentaire:

La question n'est pertinente que si WHC as secretariat \_AUTRE\_AUTRE # "Non réponse"

89. How satisfied are you with the organization of meetings?/Comment jugez-vous l'organisation des réunions ?

1. Very satisfied/Très satisfait  2. Somewhat Satisfied/Moyennement satisfaits  3. Somewhat Unsatisfied/Pas très satisfait  
 4. Unsatisfied/Insatisfaits

La question n'est pertinente que si Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie"

90. Regarding quality criteria, the information is:

En termes de qualité, l'information transmise est :

1. Very sufficient/Très suffisantes  2. Sufficient/ Suffisantes  
 3. Somewhat sufficient/Moyennement suffisantes  4. Somewhat insufficient/ Plutôt insuffisantes  
 5. Insuffisantes/insuffisant

La question n'est pertinente que si Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie"

91. Comment/commentaire:

La question n'est pertinente que si Qualite of the information # "Non réponse"

92. Regarding the pertinence, the information is:

En termes de pertinence, l'information transmise est :

1. Very pertinent/Très pertinentes  2. Pertinent/ Pertinentes  
 3. Somewhat pertinent/Moyennement pertinentes  4. Not very pertinent/Pas très pertinentes  
 5. No pertinent/Pas pertinentes

La question n'est pertinente que si Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie"

93. Comment/commentaire:

La question n'est pertinente que si Pertinence of the information # "Non réponse"

**GROUPE N°8**

1 2 3 4

94. Information is provided to you on time?/L'information vous parvient-elle dans des délais satisfaisants ?

95. Co-ordination between WHC and the Advisory Bodies appears to you as/La coordination du Centre du Patrimoine Mondial avec les organismes consultatifs vous paraît-elle satisfaisante?

*Always/Toujours (1), Often/Souvent (2), Sometimes/ Parfois (3), Never/Jamais (4).*

96. How do you assess partnership developing and management in order to promote the World heritage? / Comment évaluez-vous la gestion des partenariats en termes de promotion du patrimoine mondial ?

- 1. Very pertinent/Très pertinentes  2. Pertinent/ Pertinentes
- 3. Somewhat pertinent/Moyennement pertinentes  4. Not very pertinent/Pas très pertinentes
- 5. No pertinent/Pas pertinentes

*La question n'est pertinente que si Entity = "State Party Ambassador / Ambassadeur d'un Etat Partie"*

97. In a general way, have you noticed improvements or regressions in this point?/ De façon globale, constatez vous une amélioration/dégradation sur ce point ?

- 1. Improvements/Améliorations  2. Regressions/Dégradations  3. No change/ Pas de changement

*La question n'est pertinente que si Co-ordination between WHC and Advisory 1 # "Non réponse"*

98. Comment/commentaire:

*La question n'est pertinente que si Co-ordination between WHC and Advisory 1 # "Non réponse"*

**GROUPE N°9**

1 2 3 4 5

99. What do you think about the quantity of databases and tools provided by the WHC (electronic mailing lists, databases, etc)?/Quelle est votre perception de la quantité des outils et bases de données mises à votre disposition par le CPM?

100. What do you think about the relevance of databases and tools provided by the WHC (electronic mailing lists, databases, etc)/ Quelle est votre perception de la pertinence des outils et bases de données mises à votre disposition par le CPM?

*Very sufficient/Très suffisantes (1), Sufficient/ Suffisantes (2), Somewhat sufficient/Moyennement suffisantes (3), Somewhat insufficient/ Plutôt insuffisantes (4), Insuffisantes/insuffisant (5).*

**GROUPE N°10**

1 2 3

101. Are the databases and tools provided by the WHC (electronic mailing lists, databases, etc)userfriendly?/pensez vous que les outils et bases de données mises à votre disposition par le CPMsont elles pratiques d'utilisation?

102. In a general way, have you noticed improvements or regressions in this point?/De façon globale, constatez vous une amélioration /dégradation sur ce point?

*Simple utilization/Pratique d'utilisation (1), Somewhat simple utilization/Moyennement pratique (2), Complex utilization/Peu pratique (3).*

103. Comment/commentaire:

*La question n'est pertinente que si Co-ordination between WHC and Advisory 5 # "Non réponse" ou Co-ordination between WHC and Advisory 6 # "Non réponse" ou Co-ordination between WHC and Advisory 7 # "Regressions/dégradations"*

104. Rank from 1 to 6 (1=most important) the main difficulties faced by the WHC in carrying out its tasks of Secretariat/ Notez de 1 à 6 (1 = plus important)chacune des difficultés rencontrées par le CPM dans l'accomplissement de sa mission de Secrétaire

- 1. Lack of Human resources missing/manque des ressources humaines
- 2. Deficient Employee's skills/ insuffisance de qualification des effectifs
- 3. Lack of financial resources/manque de moyens financiers
- 4. Lack of TIC ressources/Pas assez des ressources d'information/de technologie
- 5. Complex decisional process/Difficultés de communication entre secteurs
- 6. Uneffective Organization processes/Défauts de mise en œuvre des procédures internes

*Ordonnez 6 réponses.*

---

**105. Comment/commentaire:**

*La question n'est pertinente que si difficultés # "Non réponse"*

---

**106. Date de saisie**

---

**107. Adresse IP / Nom de la machine**

---

## 5.2 Destinataires du questionnaire

Liste des questionnaires envoyées		
	Entité	Personne sollicitée
1	Etat Partie : Bénin	M. Isidore Monsi
2	Etat Partie : Canada	M. John Pinkerton
3	Etat Partie : Espagne	Mme. Maria San Segundo
4	Etat Partie : Espagne	M. Luis Lafuente
5	Etat Partie : Japon	M. Teiichi Kondo
6	Etat Partie : Kenya	Mme. Mary Khimulu
7	Etat Partie : Koweït	M. Abdulrazzak Al-Nifsi
8	Etat Partie : Mauritanie	Mme. Indira Savitree Thacoor-Sidaya
9	Etat Partie : Nouvelle Zélande	M. John Paki
10	Etat Partie : Pays Bas	Mme. Carole Westrik
11	Etat Partie : Pérou	M. Carlos Cueto
12	Etat Partie : Corée	M. Chul-ki Ju
13	Etat Partie : Italie	Mme. Cristina Carena
14	Etat Partie : France	Mme. Catherine Dumesnil
15	Etat Partie : Royaume Uni	M. Christopher Young
16	Bureaux locaux UNESCO: La Havane	M. Herman Van Hooff
17	Bureaux locaux UNESCO: Bangkok	M. Richard Engelhardt
18	Bureaux locaux UNESCO: Téhéran	Mme. Junko Taniguchi
19	Bureaux locaux UNESCO: New York	Mme. Sarah Titchen
20	Bureaux locaux UNESCO: Addis-Ababa	Mme. Fumiko Ohinata
21	Bureaux locaux UNESCO: Dar es Salam	M. Tim Curtis
22	Bureaux locaux UNESCO: New Dehli	Mme. Minja Yang
23	Bureaux locaux UNESCO: Addis-Ababa	M. Awad Elhassan
24	Bureaux locaux UNESCO: Maputo	M. Benoit Sossou
25	Bureaux locaux UNESCO: Bamako	M. Firmin Matoko
26	Bureaux locaux UNESCO: Mexico	M. Luis Manuel Tiburcio
27	Bureaux locaux UNESCO: Aman	M. Philippe Delanghe
28	Bureaux locaux UNESCO: Beyrouth	Mme. Tamara Teneshvili
29	Bureaux locaux UNESCO: Rabat	M. Mohamed Ould Katthar
30	Bureaux locaux UNESCO: Ramallah	Mme. Costanza Farina
31	Bureaux locaux UNESCO: Ramallah	M. Giovanni Fontana
32	Bureaux locaux UNESCO: Tachkent	M. François Langlois
33	Bureaux locaux UNESCO: Jakarta	M. Qunli Han
34	Organisations consultatives : IUCN	M. Pedro Rosabal
35	Organisations consultatives : IUCN	M. Pierre Galland
36	Organisations consultatives : IUCN	M. Bastian Bomhard
37	Organisations consultatives : IUCN	M. Marc Hockings
38	Organisations consultatives : ICOMOS	M. Giora Solar
39	Organisations consultatives : ICOMOS	M. Dino Bumbaru
40	Organisations consultatives : ICOMOS	M. Jukka Jokilehto
41	Organisations consultatives : ICOMOS	M. Herb Stovel
42	Organisations consultatives : ICOMOS	Mme. Susan Denyer
43	Organisations consultatives : ICCROM	M. Gamini Wijesuriya
44	Partenaire: NWHF	M. Harald Bauer Bredesen
45	Partenaire: AWHF	M. Themba Wakashe

## Liste des questionnaires envoyées

	Entité	Personne sollicitée
46	Partenaire: Organization of World Heritage C	M. Denis Ricard
47	Partenaire: World Monuments Fund	M. Gaetano Palumbo
48	Partenaire: World Monuments Fund USA	Mme. Michelle Berenfeld
49	Partenaire: World Monuments Fund	Mme. Bonnie Burnham
50	Partenaire: UNF	Mme. Melinda Kimble
51	Partenaire: UNF	Mme. Erika HarMme
52	Partenaire: UNF	M. Raymond Wanner
53	Partenaire: German World Heritage Foundati	Mme. Brigitte Mayerhofer
54	Partenaire: ICOM	Mme. Alissandra Cummings
55	Partenaire: Tervuren Museum	M. Guido Greysse
56	Partenaire: University Aachen, Germany	M. Michael Jansen
57	Partenaire: Modena University and ENEA	M. Claudio Margottini
58	Partenaire: Australia	Mme. Lyndel Prott
59	Partenaire: Commission nationale suisse	M. Nicolas Mathieu
60	Partenaire: Ravensbourne College, UK	M. Paul Thomas
61	Partenaire: National Museum, Teheran	M. Rasool Vatandoust
62	Partenaire: UNESCO Chair Holder, BTU Cottl	Mme. Maria-Theres Albert
63	Partenaire: Institute on Rivers and Heritage,	M. Vincent Rotge
64	Partenaire: Universidad Politécnica de Valen	M. José Luis Montalva Conesa
65	Partenaire: University of Newcastle-upon-Ty	M. Peter Stone
66	Partenaire: Vocations patrimoine	Mme. Beatrice de Foucauld
67	Partenaire: Evergreen Digital Contents, Japa	M. Hironao Imazu
68	Partenaire: Dentsu, Japan	M. Fujiwara
69	Partenaire: Telepool, Germany	M. Reinhard Schultze
70	Partenaire: Jet tours, France	Mme. Isabelle Lacarrau Le Roux
71	Partenaire: Hewlett-Packard, Europe	M. Michel Benard
72	Partenaire: National Geographic Maps, USA	M. Allen Caroll
73	Partenaire: National Geographic Maps, USA	Mme. Kris French
74	Partenaire: Our Place - WH Ltd	M. Geoff Steven
75	Partenaire: Voyages-sncf.com	M. Florian Dagron
76	Partenaire: UNWTO	M. Eugenio Yunis
77	Partenaire: UNDP Small Grants programme	Mme. Terence Hay-Edie
78	Partenaire: World Bank	Mme. Arlene Fleming
79	Partenaire: Latin America infrastructure	M. Roberto Chavez
80	Partenaire: Central Africa Forests	M. Giuseppe Topa
81	Partenaire: GEF Secrétariat	M. Gonzalo Castro
82	Partenaire: Democratic Republic of the Cong	M. Kalemami Mulongoy
83	Partenaire: RaMme. ar	M. Peter Bridgewater
84	Partenaire: UNFIP	M. Will Kennedy
85	Partenaire: Programme Conservation, India	M. Sarat Babu Gidda

---

## 6 ANALYSE DES PROCESSUS DE TRAVAIL DU CPM

---

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

**Lexique :**  
 AG : Assemblée Générale  
 EP : Etats Parties  
 OC : Organisations Consultatives  
 CPM : Centre du Patrimoine Mondial  
 PM : Patrimoine Mondial  
 Desks : Sections/ unités régionales  
 FPM : Fonds du Patrimoine Mondial  
 AI : Assistance Internationale  
 POL : Unité de politique générale et de réunions statutaires

- Le processus « **1. Réunions statutaires** » concerne la participation à l'organisation des sessions du CPM et de l'Assemblée générale des EP à la Convention de 1972 :
  - ✓ Les sessions ordinaires du Comité ont lieu une fois par an au mois de juin/juillet, dans le pays du Président du Comité
  - ✓ Les sessions extraordinaires du Comité se tiennent à la demande (en moyenne une réunion tous les 2 ans en décembre, à Paris)
  - ✓ L'Assemblée Générale des EP à la Convention a lieu tous les 2 ans
- Le rôle du CPM dans ce processus est encadré par les Orientations et par les règlements intérieurs du Comité et de l'Assemblée Générale
- Le CPM coordonne le processus d'élection membres du Comité lors de l'Assemblée Générale (détaillé en 1.1)
- Lien avec les autres processus
  - ✓ Tous les autres processus sont associés dès lors qu'il font l'objet d'un document remis au Comité, le processus « 6. Assistance internationale » est concerné car il peut permettre le financement de la participation de délégations au Comité
  - ✓ Le processus transversal « A. Archivage et Knowledge management » est également concerné, les Orientations signalant la responsabilité du CPM dans la réalisation des activités suivantes : Entretien et mise en ligne d'une base de données de tous les documents du Comité et de l'AG et des décisions adoptées ainsi que la mise en ligne des lettres circulaires aux EP

#### Principales évolutions depuis 2000

- **Révision des Orientations** devant guider la mise en œuvre de la Convention précisant le rôle des différentes instances, et en particulier du CPM (2005)
- **Réforme du calendrier** : Déplacement de la session annuelle du Comité de décembre à juin en 2002
- **Révision du rôle du Bureau** et suppression de ses réunions formelles en dehors du Comité depuis 2003
- **Augmentation du nombre et de la taille des documents** qui doivent être préparés par le CPM pour les sessions du Comité :
  - ✓ Un rapport des décisions réalisé pendant la session du Comité et voté en fin de session (2003)
  - ✓ Un résumé de l'ensemble des interventions, à réaliser dans les 3 mois suivant la fin de la session avec un processus de validation par les intervenants (2003)
  - ✓ Une base de données des décisions (2003)
  - ✓ Présentation du niveau de mise en œuvre des décisions du Comité
- Accroissement du nombre de participants au Comité (environ 700 lors du Comité de 2006)

#### Principales évolutions organisationnelles au sein du CPM

- **Création d'une unité dédiée** au Secrétariat des réunions statutaires (Unité POL)

#### Principales difficultés

- Difficulté à respecter les délais pour la remise des documents avant le Comité
- Difficulté à respecter le délais de 3 mois pour la publication du résumé des interventions du fait de la période de congés estivale suite au Comité (Dernier rapport publié : 27<sup>ème</sup> session en 2003)
- Existence de pistes de progrès en termes de qualité et lisibilité des documents remis
- Absence d'évaluation du coût complet des sessions du Comité et de suivi de l'évolution de ce coût
- Augmentation du nombre de documents remis et ordre du jour difficilement extensible alors même que le nombre d'éléments à examiner, dans le cadre du fonctionnement actuel de la Convention, va continuer à croître.

## 2.1. Réception, vérification, enregistrement, transmission aux OC

## 2.2 Présentation au Comité

- Le processus « **2. Listes indicatives** » concerne l'identification par les EP des sites susceptibles d'être présentés à l'inscription sur la Liste du PM. Le rôle du CPM est décrit dans les Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention.
- Les EP doivent mettre à jour et présenter à nouveau leur liste indicative tous les 10 ans.
- Parmi 183 EP à la Convention, 155 ont soumis des listes indicatives, soit une proportion de 85%.
- Liens avec les autres processus
  - ✓ 3. Inscriptions sur la Liste du PM : Nécessité de vérifier que le site proposé est inscrit sur la liste indicative de l'EP et nécessité de mettre à jour les listes indicatives suite aux décisions du Comité
  - ✓ 6.Assistance internationale : possibilité d'attribution aux EP pour la constitution de listes
  - ✓ Les deux processus transversaux (A. Archivage et Knowledge management ; B. Conseil aux EP) sont concernés par ce processus; les Orientations signalent la responsabilité du CPM dans la réalisation des activités suivantes : Publication sur Internet des listes indicatives (voir A-2)/ Archivage des listes (voir A-3) / Soutien aux EP dans la conformation des listes indicatives (voir B)

### Principales évolutions depuis 2000

- **Obligation de soumettre des listes indicatives pour l'ensemble des biens**, de manière préalable à la présentation de dossiers de candidature (2000)
- **Unification des 10 critères communs d'évaluation de la valeur universelle exceptionnelle** pour les biens naturels et culturels
- **Définition d'un format de présentation** des listes indicatives (2005)
- **Demande du Comité d'une mise à jour des listes indicatives** et exigence d'incorporer dans les rapports périodiques une partie dédiée à l'analyse des listes, de leur processus d'élaboration, etc.
- **Création d'une base de données** (2003) sur demande du Comité

### Principales évolutions organisationnelles au sein du CPM

- Création de l'unité POL à laquelle est rattachée la personne en charge de la gestion des listes indicatives (effectif temporaire P2)

### Principales difficultés

- Difficulté à faire des listes indicatives un outil de planification pour l'octroi de l'assistance internationale et pour la gestion prévisionnelle des inscriptions
- Difficulté à assurer la liaison entre le travail administratif de vérification/ mise à jour/ archivage des listes et le travail opérationnel des desks régionaux
- Gestion de ces activités par un personnel en poste temporaire (précédemment surnuméraire)

### 3.1 Réception, vérification et transmission aux OC

### 3.2 Point focal du processus d'évaluation

### 3.3 Présentation au Comité

- Le processus « **3. Inscription des sites sur la Liste du PM** » est devenu un des aspects les plus visibles et éminents de la Convention.
- Un maximum de 2 candidatures (un site naturel et un site culturel) recevable par Etat et par an.
- Depuis 2000 le Comité étudie chaque année une moyenne de 45 candidatures de nouveaux sites, avec une moyenne annuelle d'inscription de 21 nouveaux sites.
- Les OC sont en charge du processus d'évaluation des nouvelles candidatures transmises après la vérification de forme réalisée par le CPM.
- Durant le processus d'évaluation les OC peuvent demander de l'information additionnelle aux EP dans des délais définis. Si la demande peut être adressée directement à l'Etat, sa réponse doit obligatoirement être adressée au CPM, qui effectue la transmission aux OC.
- Liens avec les autres processus
  - ✓ 2. Listes indicatives : Nécessité de vérifier que le site proposé est inscrit sur la liste indicative de l'EP
  - ✓ 6. Assistance internationale : possibilité d'attribution aux EP pour la constitution de dossiers de candidature
  - ✓ Les deux processus transversaux (A. Archivage et Knowledge management ; B. Conseil aux EP)

#### Principales évolutions organisationnelles au sein du CPM

- Obligation de soumettre des listes indicatives pour l'ensemble des biens préalablement à la présentation de dossiers de candidature (2000)
- Volonté du Comité de limitation à 30 dossiers d'inscription examinés (Cairns, 2000), cependant, le retard pris dans la réalisation de l'étude de la liste et des listes indicatives n'a pas permis la pérennisation de ce mécanisme => Limitation du nombre de sites inscrits par pays et par an et limitation à 45 sites examinés (mesure expérimentale adoptée en 2006)
- Elaboration d'une liste de pièces obligatoires, d'un format type de présentation, conduisant à une augmentation de la taille des dossiers de nomination
- Conduite d'inventaires rétrospectifs sur les dossiers d'inscription afin d'améliorer la mémoire institutionnelle
- Réflexion conduite sur la valeur universelle (coordination assurée par le CPM) et intégration des critères d'évaluation dans une liste unifiée (10 critères)
- Révision de la composition du dossier en 2005 (critères, précision des analyses comparatives, etc.), précisions de la démarche pour les inscriptions en série, clarification de l'impact des décisions du Comité sur un site
- Accroissement de l'enjeu économique et politique que représente l'inscription d'un site sur la Liste du PM

#### Principales évolutions organisationnelles au sein du CPM

- Création de l'unité POL à laquelle est rattaché la personne en charge de la réception et de la vérification des dossiers, ainsi que de la coordination avec les OC

#### Principales difficultés

- Assurer l'homogénéité de traitement des dossiers (assurer l'indépendance du CPM vis-à-vis des pressions potentielles qui peuvent s'exercer)
- Assurer la qualité et l'homogénéité des évaluations réalisées par les OC
- Calendrier réduit à un mois d'examen formel par le CPM alors que 30% des dossiers reçus sont incomplets (le mois de février est un goulot d'étranglement)
- Défaut de transmission à POL des pièces reçues par les desks régionaux et défaut de respect du rôle du CPM comme « point focal » de la transmission d'information lors de l'évaluation par les OC (transmission directe d'éléments aux OC)

## 4.1 Réception des informations sur l'état de conservation de sites

## 4.2 Organisation de mesures spécifiques en cas d'info. insuffisante

## 4.3 Reporting au Comité

- Les EP doivent fournir au Comité, par l'intermédiaire du CPM, des rapports spécifiques et des études d'impact lorsque des circonstances exceptionnelles se présentent ou des travaux sont entrepris. Afin de vérifier ou d'étayer certaines informations, le CPM peut être chargé d'organiser des mesures spécifiques de collectes/vérification d'information, ce qui se traduit le plus souvent par l'organisation de missions sur site. Le rapport sur l'état de conservation d'un site est le rapport qui synthétise ces informations et permet au Comité de prendre les décisions adéquates.
- Il existe 2 types de rapports sur l'état de conservation des sites: (1) ceux soumis afin de rendre compte de la situation des biens inscrits sur la Liste du PM en danger (systématique) et (2) ceux qui concernent les biens inscrits sur la Liste menacés par des circonstances exceptionnelles.
- Lors de la dernière session du Comité du PM (Vilnius 2006) le Comité a étudié 133 rapports sur l'état de conservation des sites (SOC)
- Un rapport SOC consiste de façon générale en la synthèse des informations remises par l'EP étayée des constats issus d'une mission technique sur le site demandée par le Comité et réalisée par des experts des OC (participation systématique), des professionnels du CPM (tendance croissante), et parfois d'autres experts (choix du CPM)
- Liens avec les autres processus
  - ✓ Mise en œuvre des décisions du Comité : la réalisation de missions sur site et la décision de SOC relèvent de décisions du Comité
  - ✓ Les deux processus transversaux (A. Archivage et Knowledge management ; B. Conseil aux EP)

### Principales évolutions depuis 2000

- **Augmentation du nombre des rapports et de la taille des rapports** concernant des sites inscrits sur la Liste du PM
- **Généralisation des missions conjointes CPM/OC** demandées par le Comité
- **Création de catégories de SOC pour la présentation au Comité** afin de focaliser l'attention sur les sites les plus menacés
- **Développement d'approches transversales** : Le CPM, à sa 29e session (Durban, 2005) a demandé au CPM, en collaboration avec les OC et les EP, de réunir un large groupe de travail constitué d'experts sur les effets du changement climatique sur le PM
- **Volonté d'anticipation des risques/ approche stratégique en termes de conservation** : En 2004 le Comité a décidé d'inviter « *le CPM, en coopération avec les États parties, les OC et les autres agences internationales et organisations non gouvernementales concernées par les interventions d'urgence, à préparer une stratégie de planification préventive des risques à présenter au Comité à sa 30e session* »

### Principales évolutions organisationnelles au sein du CPM

- Centralisation organisationnelle des missions avec la fusion des équipes du Secteur de la Culture en charge du patrimoine tangible
- Désignation de personnes responsables pour la relecture et le contrôle des SOC remis au Comité (4 responsables) et de personnes en charge des approches transversales/ stratégiques demandées par le Comité

### Principales difficultés

- Malgré une coordination CPM/OC de qualité, manque de clarté pour la répartition des rôles et des responsabilités avec les OC pour la réalisation des missions de suivi, la rédaction des rapports, des projets de décision, classification – cf. *Analyse spécifique dans le rapport*
- Qualité des rapports réalisés par les OC évaluée comme inégale tant sur le fond que sur la forme (cas de rapport non traduits en français dans des pays francophones) – cf. *Analyse spécifique présentée dans le rapport*
- Inadaptation des informations délivrées par les EP en réponse aux demandes du Comité/ du CPM
- Absence de centralisation et conservation des rapports de suivi par chaque desk régional
- Absence de format partagé entre les desks et OC pour les rapports de missions internationales (malgré la définition d'un format)
- Section Europe et Amérique du Nord : difficulté à gérer l'importance du flux d'information reçus quotidiennement sur les sites
- Difficulté à organiser la « rotation » des sites faisant l'objet de missions de suivi réactif et de SOC (ex : introduction de nouveaux sites identifiés via les rapports périodiques)

### 5.1 Coordination et soutien aux EP dans l'élaboration des rapports nationaux

### 5.2 Synthèse du rapport régional et présentation au Comité

### 5.3 Suivi et soutien à la mise en place des plans d'actions régionaux

- Le processus « **5. Rapports périodiques** » consiste dans la présentation par les EP au Comité, des rapports sur les dispositions législatives et les autres mesures qu'ils auront adoptées pour l'application de la Convention, incluant l'état de conservation des biens du PM situés sur leur territoire. Ces rapports constituent un outil pour l'évaluation tant des politiques publiques que des capacités nationales pour la conservation des sites du PM.
- Les rapports sont présentés par région géographique, tous les 6 ans, suivant un calendrier défini par le Comité
- Le CPM organise la collecte d'information par Etats Parties (2 types de questionnaires ont été élaborés à cette fin). Il consolide et synthétise l'information dans des rapports régionaux
- Le rapport comporte une partie de diagnostic et un plan d'action.
- Les rapports sont publiés par le CPM dans les Séries du PM et sont mis en ligne.
- Le Comité prend connaissance des rapports et décide des mesures à mettre en place dans les régions. Ces décisions consistent en l'approbation des plans d'actions proposés dans les rapports, approuvés sous forme des programmes régionaux.
- Liens avec les autres processus
  - ✓ Mise en œuvre des décisions du Comité : Le suivi des programmes d'action relève d'une décision du Comité
  - ✓ 6.Assistance internationale : possibilité d'attribution aux EP pour la réalisation des rapports périodiques
  - ✓ Les deux processus transversaux (A. Archivage et Knowledge management ; B. Conseil aux EP)

#### Principales évolutions depuis 2000

- Le premier cycle des rapports périodiques (2000-2006) s'est achevé l'année dernière. L'année 2007 constitue une année de réflexion sur l'exercice. Elle est pilotée par le CPM (cf. processus « Mise en œuvre des décisions du Comité »).

#### Principales évolutions organisationnelles au sein du CPM

- Nouveau processus / nouvelle mission confiée au Sections et unités régionales
- Recours à des professionnels en contrat à durée déterminée pour la coordination du processus par région, pour la rédaction des rapports régionaux
- Mise en œuvre d'organisations propres à chaque région (ex : gestion dématérialisée pour l'Europe et l'Amérique du Nord)
- Spécificité pour l'Amérique latine : Coordination du processus par l'ancien chef de la Section Amérique latine ayant quitté le CPM pour le bureau de Montevideo lors de la réalisation du rapport périodique de la région

#### Principales difficultés

- Absence de valorisation en termes de ressources financières et humaines pour le CPM et les OC lors de la mise en place de ce nouveau processus
- Prédominance de la perspective d'étude nationale (rapports régionaux réalisées à partir de la compilation des rapports nationaux, questionnaires très détaillés) au détriment d'une perspective intra-régionale et interrégionale
- Défaut de lien entre les rapports périodiques et le suivi réactif : constat de sites identifiés comme nécessitant un suivi approfondi dans les rapports périodiques alors même que ces derniers ne figurent pas dans les catégories de SOC à examiner prioritairement par le Comité (catégorie A et B)
- Appropriation « partielle » des rapports périodiques par les professionnels du Centre (fonction de leur implication dans la réalisation du rapport)

**NB : L'année de réflexion doit permettre d'identifier l'ensemble des points d'amélioration**

### 6.1 Réception des demandes, vérification et transmission aux OC

### 6.2 Evaluation conjointe et décision sur l'attribution

### 6.3 Suivi, évaluation et reporting au Comité

- L'assistance internationale (AI) est l'**assistance financière financée par le Fonds du PM** attribuée aux EP pour la protection des biens de la Liste ou susceptibles d'y être inscrits. **Elle est régie par des règles propres définies dans les Orientations** (types de projets, procédure et format, etc.). De façon schématique, le CPM reçoit les demandes des EP, les OC émettent un avis et, selon le montant demandé, le Directeur du CPM, le Président du Comité ou le Comité décident de l'attribution. Il ne s'agit pas d'une subvention à l'EP, le CPM gère la contractualisation et les paiements des différents acteurs en charge de la réalisation de l'action financée (ex : experts, titres de transport, prestataires de formation, etc.).
- **Les activités éligibles à l'assistance peuvent également être financées par d'autres sources extrabudgétaires régies par des règles propres avec des critères d'attribution définis spécifiquement avec le partenaire.**

#### Principales évolutions depuis 2000

- Introduction d'un formulaire unique de demande (2005)
- En termes de types de projets et de montants alloués : Diminution du nombre de requêtes par an (de 135 en 1998 à moins de 100 depuis 2003) et du montant annuel alloué (2000 : environ 3 M\$ US ; 2005 : 1 M\$). Le montant dédié à des activités d'assistance préparatoire (constitution de listes indicatives ou préparation de dossiers de nomination) reste stable alors que les montants pour des activités d'assistance technique, de recherche et de formation, et d'urgence diminuent largement.
- En termes d'organisation de la procédure : Depuis le précédent audit de management de 1997, une série d'audits ciblés sur l'assistance internationale ont été conduits à la demande du Comité (une évaluation ciblée sur l'assistance d'urgence en 2004 suivie d'un audit des autres types d'assistance en 2005 et d'une évaluation spécifique sur les activités de formation financées par l'assistance internationale). L'ensemble de ces analyses ont conduit à la révision des règles et de l'organisation mise en œuvre pour l'attribution : réduction des catégories d'assistance internationale et des bénéficiaires (l'aide est réservé aux EP alors que jusqu'en 2005, 14 % de l'assistance était allouée aux OC), révision du format de demande d'aide, réorganisation de la coordination des acteurs, refonte de la base de données de suivi de l'assistance internationale gérée par le CPM, révision des responsabilités de décision d'attribution marquée par la disparition du Bureau du Comité comme instance de décision.
- En termes de ressources (court terme): Les autres activités financées par le Fonds du PM (évaluation des sites et suivi réactif) étant en augmentation, le financement de l'assistance internationale va de plus en plus reposer sur le développement de nouvelles formes de collecte des ressources et la réception des contributions publiques et privées.

#### Principales évolutions organisationnelles au sein du CPM

- Passage d'un examen mensuel à un examen trimestriel des demandes en présence du Président du Comité (2006)
- Augmentation du taux de décentralisation de l'AI vers les Bureaux locaux : de 15% à 33% entre 1998 et 2003
- Changement des pratiques et des responsables au sein du CPM (cf. rapport)

#### Principales difficultés

- Les différents audits et évaluations et les entretiens conduits ont souligné d'importantes faiblesses :
  - ✓ Implication directe des professionnels du CPM pour la rédaction de certaines demandes
  - ✓ Absence de procédure formalisée et base de données des demandes non sécurisée et non partagée avec les OC (refonte en cours)
  - ✓ Manque de clarté quant à la répartition des rôles entre les différents acteurs de l'AI (en particulier entre le CPM et les OC quant à l'évaluation des demandes/ entre le CPM et les Bureaux Locaux quant au suivi des activités financées) – cf. rapport
  - ✓ Défaut de stratégie pour l'attribution et difficultés de suivi des projets financés et difficulté à évaluer la plus-value/l'effet de levier de l'AI
  - ✓ Relative « lourdeur » du processus par rapport à d'autres solutions de financement alors que les montants sont souvent limités

***Par ailleurs, l'analyse spécifique conduite dans le cadre du présent audit nous permet de souligner la dispersion et la diversité des sources de financement potentiels pour une activité donnée (AI, fonds en dépôt, NWHF, etc.), conduisant au manque de lisibilité globale des activités d'assistance financées via le CPM***

### 7.1 Appui pour la mobilisation de ressources financières et techniques

### 7.2 Coordination avec autres acteurs/ Conventions

- Le processus « **7.mobilisation de ressources** » regroupe :
  - ✓ d'une part **la recherche et gestion des ressources financières, humaines et matérielles en faveur de la promotion et de la mise en œuvre de la Convention de 1972**. Les Orientations précisent que : « *Le Secrétariat fournit un appui pour la mobilisation de ressources financières et techniques pour la conservation du patrimoine mondial. A cette fin, le Secrétariat développe des partenariats avec des institutions publiques et privées conformément aux décisions et aux Orientations publiées par le Comité du PM et les règlements de l'UNESCO.* »
  - ✓ d'autre part **la coordination avec les autres conventions et acteurs du Patrimoine Mondial**. Les Orientations précisent que : « *Le Comité du patrimoine mondial avec le soutien du Secrétariat assure la bonne coordination et l'échange d'informations entre la Convention du PM et les autres conventions, programmes et organisations internationales associés à la conservation du patrimoine culturel et naturel* » : 13 Conventions sont identifiées dans les Orientations.
- La mobilisation de ressources extrabudgétaires devient un enjeu majeur pour la mise en œuvre de la Convention au regard de la stagnation des ressources du Programme régulier et du Fonds du Patrimoine Mondial
- La coordination avec les autres acteurs et Conventions devient essentielle avec la complexification des problématiques et la volonté d'approches globales du PM en parallèle de la charge de travail du CPM (augmentation mécanique et augmentation liées aux décisions du Comité)

#### Principales évolutions

- Développement de la mobilisation de ressources privées :
  - ✓ Importance croissante du partenariat avec UNF pour le patrimoine naturel
  - ✓ Lancement en 2002 de l'initiative pour la Conservation du PM (PACT) qui cherche à renforcer la conservation des sites par le recours à de nouvelles formes de support financier et technique, telles que l'engagement de l'industrie du tourisme dans l'information du public et le soutien, direct ou indirect, aux activités de conservation
- Création de la Fondation Nordique pour le Patrimoine Mondial et création en cours de la Fondation Africaine pour le Patrimoine Mondial (instituts de catégorie II de l'Unesco)
- Mise en place du groupe de liaison pour l'articulation des conventions en matière de biodiversité

#### Principales évolutions organisationnelles au sein du CPM

- Création d'une unité dédiée aux partenariats avec le secteur privé (PACT) rattachée directement au Directeur du CPM puis intégrée à la section CEP
- Développement du Forum Unesco-Université et renforcement récent de l'unité d'une assistante
- Augmentation du nombre de projets extrabudgétaires gérés par le CPM suite à la fusion avec la section du Patrimoine Tangible
- Plus grande rigueur de la gestion fonds en dépôt vs contributions au Fonds du PM (clarification des pratiques pour limiter la pratique des contributions « earmarkées » (fléchées) au Fonds du Patrimoine Mondial qui se différencient notamment de la création d'un fonds en dépôt par l'absence de prélèvement d'un pourcentage pour frais de gestion.
- Pour la coordination avec les autres Conventions relatives à la biodiversité, les points focaux des Conventions ont été confiés aux membres de « l'équipe Nature »
- Nouvelles Conventions dans le domaine du patrimoine Culturel et transfert d'un poste au CPM pour assurer le rôle de référent juridique de la Convention pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé

#### Principales difficultés

- Eclatement de la gestion des fonds en dépôt au sein du CPM et défaut de stratégie globale des partenariats (nécessité d'une instance d'arbitrage)
- Absence de vision partagée des missions/ du mandat de PACT (place de PACT dans les modes opératoires pour l'établissement des partenariats)
- Défaut de visibilité des ressources extrabudgétaires disponibles et des engagements par biennium
- Difficultés d'ordre administratif, notamment dans l'établissement de contrats non « standards »
- Défaut de coordination PACT/ Sections et unités régionales (modes opératoires à clarifier)
- Défaut de dispositif d'évaluation défini en amont, permettant une vision objective et pertinente de la pertinence des initiatives mises en œuvre
- Valorisation des partenaires et information du Comité sur les partenariats pouvant être précisée

### 8.1 Activités de sensibilisation du public et publication

### 8.2 Réponse aux demandes d'information

### 8.3 Gestion de l'emblème du PM

- Le processus « **8. Communication et promotion** » concerne la réalisation d'activités destinées à renforcer la notoriété de la Convention et à informer le public sur les enjeux de la conservation du PM.
- **Les activités explicitement confiées au CPM par les Orientations sont les suivantes :**
  - ✓ Publication au format électronique des **rapports périodiques** à l'adresse Internet suivante : <http://whc.unesco.org/fr/publications>, et en version papier (série des Cahiers du patrimoine mondial)
  - ✓ Production et publication d'un **kit éducatif sur le PM** destiné aux enseignants, « Le patrimoine mondial aux mains des jeunes » en coopération avec le Secteur de l'éducation de l'UNESCO et d'autres partenaires, pour l'usage de l'enseignement secondaire à travers le monde.
  - ✓ **Production de publication et distribution** (possibilité) de documentation **sur le PM** dont : la **Liste du PM**, la **Liste du PM en péril**, les **Brèves descriptions des biens du PM**, des **lettres d'information**, des **brochures et des dossiers d'information**, et de la **documentation destinée spécialement aux experts et au grand public**
  - ✓ **Gestion de l'emblème** en collaboration avec les EP
  - ✓ **Réalisation d'activités destinées à renforcer la sensibilisation à la Convention et à informer le public des dangers qui menacent le PM**
- **En application de ce dernier point, le CPM a développé un panel d'activités de communication et de promotion, le plus souvent liées au montage de partenariats :** La production de carte du PM, du calendrier / Des actions auprès des étudiants : « Forum Unesco Université-Patrimoine » / Chaires Unesco/ L'organisation de prix (ex : Mélina Mercouri)/ La réponse aux demandes d'informations adressées par le public général ou spécialisé par courrier, téléphone ou courriel/ La gestion du site web/ Les partenariats qui visent à accroître la notoriété (ex : Partenariat avec GoogleEarth)/ Lancement d'une série de dessins animés
- **Processus liés**
  - ✓ Archivage et management de l'information : Assurer que la liste des publications du PM est disponible dans la Bibliographie ou à l'adresse Internet suivante : <http://whc.unesco.org/fr/publications>
  - ✓ Conseil aux Etats parties sur la préparation et la mise en œuvre de projets promotionnels et éducatifs sur les biens, et qui sont financés par le biais de l'assistance internationale
  - ✓ « 7. Mobilisation de ressources » pour les partenariats ayant trait à la communication

#### Principales évolutions depuis 2000

- La Communication est un des 4 objectifs de la stratégie de Budapest pour la mise en œuvre de la Convention (2002)
- Lancement de l'initiative Pact, renforcement des partenariats avec des médias et des entreprises du secteur de l'information et la communication
- Publication des Séries du PM depuis 2002
- Amélioration du site Web du CPM du PM
- Clarification juridique pour le Forum Unesco-Université : protocole à l'accord de 2005 (clarification de l'appartenance de l'entité à l'Unesco, clarification des modalités d'affiliation, etc.) et véritable reprise de la dynamique du Forum (développement d'une base de données, mise en place d'une lettre d'information). Aujourd'hui le forum regroupe autour de 400 universités dans le monde
- Augmentation significative du volume de sollicitation par téléphone, courrier ou courriel des sections/unités régionales, tout particulièrement pour la section Europe et Amérique du Nord

#### Principales évolutions organisationnelles au sein du CPM

- Création en 2002 de la section CEP (Communication, Education et Partenariats) qui regroupe l'unité responsable des activités de publication et sensibilisation du jeune public, l'unité PACT, l'équipe Université, l'équipe Tourisme, l'équipe informatique

#### Principales difficultés

- Difficulté de gestion de la sollicitation du public (associations, particuliers) pour la section Europe et Amérique du Nord (volume)
- Volume de sollicitations pour l'utilisation de l'emblème
- Unité informatique non stabilisée (absence de postes fixes)
- Coordination et valorisation en interne des actions de communications et en particulier des partenariats

- Parmi les tâches que les Orientations confient au CPM figurent :
  - ✓ la mise en œuvre des décisions du Comité du PM et des résolutions de l'Assemblée générale et faire un rapport sur leur exécution ;
  - ✓ la coordination des études et des activités dans le cadre de la Stratégie globale pour une Liste du patrimoine mondial représentative, équilibrée et crédible.
- Les décisions du Comité impactant de façon significative la charge de travail du CPM sont certaines décisions ayant trait aux processus détaillés ci-avant (ex : décision d'envoi de missions conjointes CPM/OC), les décisions entraînant le lancement d'une nouvelles activités au CPM (programmes, initiatives), la demande de rapports, la demande de publications en ligne, la demande de conception de formats, etc.

#### **Principales évolutions depuis 2000**

- Depuis 2001, multiplication des programmes, études et initiatives demandées par le Comité sur la base des constats réalisés à travers les rapports sur l'état de conservation des sites, les rapports périodiques, les constats de déséquilibres sur la Liste, etc. (cf. Rapport d'audit pour le détail des programmes, initiatives, réflexions confiées au CPM par le Comité depuis 2000)
- Chaque programme comprend un ensemble d'activités définies par le CPM :
  - ✓ Ex 1 : Programme Villes (2001): Production des cadres théoriques en partenariat avec des universités, organisation/assistance à 8 rencontres d'experts dans le cadre du programme Villes, établissement des partenariats pour l'octroi d'assistance technique aux sites qui demandent une assistance d'urgence ou à ceux qui ont été choisi par le Comité, publication et diffusion des bonnes pratiques
  - ✓ Ex 2 : Programme Forêts (2001) : Organisation d'une réunion d'experts, production des documents d'étude, assistance aux EP dans la nomination des forêts
- Demande de révision des Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention
- Initiative PACT
- Accroissement des exigences en termes d'information à mettre en ligne
- En parallèle, le CPM a également initié des programmes ou activités, le plus souvent via des financements extrabudgétaires, dans le cadre de sa mission de coordination d'études et d'activités s'inscrivant dans la Stratégie Globale (cf. Rapport d'audit pour le détail des programmes, initiatives, réflexions initiées par le CPM depuis 2000)

#### **Principales évolutions organisationnelles au sein du CPM**

- La mise en œuvre des décisions est suivie par l'Unité POL avec une « distribution des responsabilités » en Septembre lors de la réunion d'information sur le Comité ou des arbitrages entre les spécialistes de programme et le Directeur du CPM

#### **Principales difficultés**

- En l'absence de contrôle de gestion et de quantification systématique de l'impact des décisions en termes de ressources humaines et budgétaires, le CPM a des difficultés à faire face à la charge de travail exigée.
- L'absence de réunions de management permettant de gérer de manière concertée et suivie la mise en œuvre des décisions du Comité, l'attribution des responsabilités, le règlement des éventuelles difficultés rencontrées en interne ou en externe apparait comme une faiblesse.

## A.1 Bases de données et site Internet

## A.2 Archivage et conservation

- Ce processus transversal concerne les actions de préservation, gestion et partage de l'information détenue par le CPM. Il regroupe des activités de collecte et mise en forme des données, production des documents et enregistrement et archivage des sources d'information. Son objectif majeur est la préservation et transmission du savoir-faire accumulé.
- Les Orientations dressent une liste de bases de données et d'informations dont le Centre doit assurer la mise en ligne et indiquent également le périmètre de la mission d'archivage et de conservation.

### Principales évolutions depuis 2000

- Création d'une base des données des documents statutaires
- Amélioration du site Internet du CPM et succès avéré auprès des EP, du public, etc.
- Réalisation de l'inventaire rétrospectif (en cours)
- Discussion autour du besoin d'une stratégie de Knowledge management (KM) pour le CPM

### Principales évolutions organisationnelles au sein du CPM

- Création d'une équipe informatique
- Création des listes de vérification concernant certaines activités réalisées par le CPM, ce qui a octroyé plus d'uniformité aux documents archivés : Listes indicatives, dossiers de candidature pour l'inscription des sites, demandes d'assistance internationale, etc.
- Numérisation de certains documents (principalement les dossiers d'inscription)

### Principales difficultés

- Absence de stratégie de management de l'information pour le CPM et de procédures ad hoc : la mémoire institutionnelle est assurée par les personnes présentes au CPM depuis plusieurs années mais n'est pas organisée
- Absence de schéma de développement informatique validé par le Comité et dont la mise en œuvre est budgétée (un document de stratégie a néanmoins été réalisé)
- Absence de Centre de documentation et archivage « éclaté » entre les unités/sections
- Equipe informatique non stabilisée alors que des solutions « maison » ont été développées
- Manque de circuits établis pour le processus systématique et l'archivage des informations
- Niveau informatique et sensibilisation du personnel insuffisante à l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication
- La plupart des documents sont détenus encore en format papier

- Ce processus regroupe les activités de conseil et soutien fourni par les CPM aux EP, dans la planification et la mise en œuvre des différents processus consignés dans les Orientations. Les Orientations indiquent de manière explicite les tâches de conseil qui sont confiées au CPM :
  - ✓ Assistance pour définir les cartes et photographies appropriées et les agences nationales où l'on peut les obtenir
  - ✓ Fourniture d'exemples de propositions d'inscription réussies, de gestion et de dispositions législatives
  - ✓ Conseils lors de la conceptualisation, de la planification et de l'élaboration de demande d'assistance internationale. Pour aider les Etats parties, des exemples de demandes d'assistance internationale agréées
  - ✓ Conseils pour proposer l'inscription de différents types de biens comme les paysages culturels, les villes, les canaux et les routes du patrimoine
  - ✓ Conseils pour les propositions d'inscription en série et transfrontalières
  - ✓ Assistance aux Etats parties pour la mise en œuvre des programmes et projets du Comité
  - ✓ Réalisation des formations régionales afin de promouvoir l'inscription des nouveaux biens et la ratification de la Convention par des nouveaux Etats

#### **Principales évolutions depuis 2000**

- Augmentation du nombre de sollicitation directe des EP pour la participation du CPM à des conférences, missions sur site, etc.
- Augmentation du nombre d'EP et de sites inscrits

#### **Principales évolutions organisationnelles au sein du CPM**

- Création de l'unité Politique et réunions statutaires (POL) identifiée par les EP comme l'interlocuteur sur les questions de l'inscription des sites, de la préparation du Comité, etc.

#### **Principales difficultés**

- Il s'avère que les spécialistes de programmes ont parfois tendance à accomplir des tâches qui relèvent de la responsabilité des EP (rédaction de demandes d'assistance internationale, participation à la rédaction de dossiers de candidature pour inscription sur la Liste du PM, etc.)
- La principale difficulté est la disponibilité des interlocuteurs et l'articulation avec les OC (en particulier en matière de réalisation de formations)
- Absence de supports homogènes et partagés pour répondre aux demandes des EP induisant un risque « Qualité » (Risque accru du fait de l'importance du turn-over au sein du CPM)

- **En 2005 le Directeur général de l'Unesco a décidé du transfert d'une partie du personnel et du travail de la Section du patrimoine matériel de la Division du patrimoine culturel au CPM du PM. Cette section était en charge des projets opérationnels menés par l'Unesco sur les sites culturels (« campagnes de conservation »), dont des sites inscrits sur la Liste du Patrimoine Mondial (en particulier Angkor). La fermeture de cette section et l'intégration de son personnel au CPM a entraîné pour le CPM :**
  - ✓ l'élargissement de son périmètre d'activité aux activités de protection du patrimoine matériel non inscrit sur la Liste du PM et sur la liste du PM en péril ;
  - ✓ l'augmentation du nombre des projets extrabudgétaires qui sont gérés par le CPM, suite au transfert du personnel et des projets : 26 campagnes de conservations encore « ouvertes » lors du transfert (mais en moyenne mises en œuvre à plus de 80 %)
  - ✓ l'intégration de 7 nouveaux effectifs aux différentes unités/sections du CPM (5P et 2G)
- **En 2007, sur décision du Directeur Général de l'Unesco, le CPM est à présent officiellement responsable de l'ensemble des questions relatives au patrimoine tangible immobilier** ce qui inclut la protection de ce patrimoine en cas de conflits ou dans les situations post-conflit.
  - ✓ Pour ce faire, le Centre garde ses responsabilités dans la mise en œuvre de la Convention de 1972 et la coordination de l'ensemble des activités liées à la protection et à la réhabilitation du patrimoine culturel dans les pays en situation de conflit.
  - ✓ De plus, le Centre assume à présent la responsabilité de la mise en œuvre de la Convention de la Protection des biens culturels en cas de conflit armée et de ses deux protocoles, le deuxième protocole comprenant la création d'une liste comparable à la Liste liée à la Convention de 1972.
- **Au regard de l'ensemble de ces responsabilités, certains programmes et projets spécifiques sont confiés au CPM : Prix Mélima Mercuri, examen de demandes pour le Programme Participation de l'Unesco, etc.**

#### Principales difficultés

- Manque de la lisibilité en matière de stratégie pour les campagnes de conservation et des attentes de l'Assemblée Générale et du Comité sur ce point. A ce jour, absence d'organisation adaptée du CPM à la coordination de ces campagnes (dispositif de gestion de grands projets, fonctions supports adaptées telles qu'une fonction Achats, etc.)
- De façon conjoncturelle : mise en place d'un nouvel organigramme adapté à l'intégration des effectifs de la division CH en fonction de leur grade (Création de 2 unités à partir de la section Asie et Pacifique) – adaptation de l'organigramme en fonction des personnes intégrées et non de besoins prédéfinis
- En l'absence de suivi de l'emploi des ressources par type d'activité et de contrôle de gestion adéquat, difficulté à évaluer la charge de travail supplémentaire liée à l'élargissement du périmètre d'activité
- Renforcement des profils « expertise culture » de la Convention ce qui peut s'avérer contradictoire avec la volonté du Comité d'équilibrer les volets nature et culture de la Convention

Demandes du DG et de l'ADG (Réunions, représentation)

Tâches corrélées aux processus budgétaires et administratifs

Gestion des contrats avec les OC

Ici sont regroupées les différentes tâches accomplies par le CPM en tant que partie intégrante de l'Unesco :

- Réponse aux demandes de conseil technique adressées par la direction générale de l'Unesco et la direction du secteur Culture
- Mise en œuvre des procédures de gestion administratives et financières telles que décrites dans le Manuel administratif de l'Unesco, reporting aux instances de gouvernance interne, mise en œuvre des recommandations des audits internes, etc.
- Gestion des contrats souscrits avec l'ICOMOS, l'ICCROM et IUCN
- Gestion du parc informatique

#### **Principales évolutions depuis 2000**

- Déploiement d'outils informatiques de suivi : FABS (comptable et financier), TULIP (gestion du personnel), SISTER (suivi de l'activité)
- Augmentation du nombre de sollicitations adressées en interne au CPM suite à l'élargissement de son domaine d'activité au patrimoine tangible
- Augmentation des démarches de reporting et visa de l'AO et de l'ADG du Secteur Culture, suite au rattachement du CPM au Secteur Culture de l'Unesco depuis 2000 – cf. *question de la flexibilité administrative approfondie dans le rapport d'audit*
- Augmentation des tâches administratives et financières à réaliser en interne : gestion des stagiaires, des ordres de voyage, etc.
- Changement de la date de réalisation de la session annuelle du Comité de décembre à juin, ce qui a entraîné une gestion difficile des paiements aux OC

#### **Principales évolutions organisationnelles au sein du CPM**

- Augmentation des effectifs de l'unité administrative
- Changement de la procédure de discussion du budget avec les OC : Depuis 2000 chaque organisation rencontre de manière individuelle le directeur du CPM
- Désignation des points focaux pour effectuer la gestion des contrats à l'intérieur du CPM
- Réforme interne de la répartition du travail parmi les effectifs de l'unité AO

#### **Principales difficultés**

- Importance du temps dédié à des tâches administratives (en particulier pour le renouvellement de contrats) et absence d'organisation homogène entre les différentes unités/sections (rôle des assistantes/ secrétaires à préciser sur ces process)
- Inadaptation des outils informatiques aux besoins de pilotage interne des activités du Centre (TULIP et SISTER sont perçus comme des « contraintes » et non des outils)
- Défaut d'appui administratif au spécialistes de programme (multiplication des situations de blocage dans l'élaboration de contrats, des procédures de recrutement et allongement des délais)
- Le calendrier budgétaire de l'Unesco ne coïncide pas avec le calendrier d'activités décidées par le Comité, ce qui entraîne des contraintes à la réalisation des paiements basés sur les résultats aux OC
- Manque de lisibilité de la flexibilité administrative (« autonomie fonctionnelle ») en vigueur
- La réorganisation de la répartition du travail parmi les effectifs de l'unité AO a entraîné une perte de lisibilité des interlocuteurs pour les autres secteurs du CPM (travail morcelé)