

# BOÎTE À OUTILS AMÉLIORER NOTRE PATRIMOINE 2.0

Évaluer l'efficacité de la gestion des biens du patrimoine mondial et autres lieux de patrimoine





Publié en 2026 par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France ; le Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (ICCROM), Via di San Michele 13, Rome, Italie ; le Conseil international des monuments et des sites (ICOMOS), 11 rue du Séminaire de Conflans, 94220 Charenton-le-Pont, France et l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), Rue Mauverney 28, 1196 Gland, Suisse.

© UNESCO, ICCROM, ICOMOS et UICN, 2026

ISBN 978-92-3-200368-3

<https://doi.org/10.58337/IJWN4166>



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

Titre original : Enhancing Our Heritage Toolkit 2.0: Assessing Management Effectiveness of World Heritage Properties and Other Heritage Places.

Publié en 2023 par l'UNESCO, l'ICCROM, l'IUCN et l'ICOMOS.

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

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

**Coordinatrices de publication :** Laura Frank (UNESCO), Eugene Jo (ICCROM)

**Coordinateurs éditoriaux :** Leticia Leitao (Experte du patrimoine), Carlo Ossola (Office fédéral suisse de l'environnement)

**Traductrice :** Paula Salnot

**Correcteurs :** Bérange Chevallier et Jean-Marc Delugeau

**Photo de couverture :** Manifestation de danse à Tinajani, Puno, Pérou

© Ministerio de Cultura del Perú, Qhapaq Ñan-Sede Nacional Perú

**Conception graphique :** Guilder Design

**Illustrations :** Felipe Echeverri Velasco et Alberto José Moncayo

La source de toutes les figures de ce manuel est l'UNESCO/ICCROM/ICOMOS/UICN. 2023. *BOÎTE À OUTILS : AMÉLIORER NOTRE PATRIMOINE 2.0 : Évaluer l'efficacité de la gestion des biens du patrimoine mondial et autres lieux de patrimoine*. Paris, UNESCO.

Avec le soutien financier de l'Office fédéral suisse de l'environnement

Fondé sur la *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine* (2008), initialement élaborée en partenariat avec la Commission mondiale des aires protégées de l'IUCN.





# BREF RÉSUMÉ

## Améliorer notre patrimoine 2.0 permet d'évaluer l'efficacité de la gestion des sites du patrimoine mondial

Les biens du patrimoine mondial sont internationalement reconnus comme des lieux d'une valeur universelle exceptionnelle qui devraient bénéficier du plus haut niveau d'efficacité en matière de gestion. Malgré tous les efforts déployés pour conserver ces lieux pour les générations actuelles et futures, nombre d'entre eux sont menacés par un ensemble de facteurs comme le développement inapproprié, le tourisme de masse, la pollution, l'extraction des ressources et les changements climatiques, pour n'en citer que quelques-uns.

Que peut-on faire pour mieux répondre aux facteurs qui affectent négativement les sites du patrimoine mondial ? Les méthodes de gestion ont-elles une influence sur la conservation des sites ? Si oui, comment identifier et améliorer les points faibles de la gestion ? La *Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0* propose une méthodologie d'auto-évaluation pour évaluer l'efficacité de la gestion d'un bien du patrimoine mondial ou autre lieu de patrimoine.

Elle comporte 12 outils qui peuvent être utilisés séparément ou conjointement pour comprendre en détail les points forts et les points faibles de la gestion.

Pour faciliter leur utilisation, les outils sont accompagnés de fiches de travail, soit sous forme d'un modèle de recueil systématique d'informations, soit d'un questionnaire, qui peuvent tous deux être adaptés aux besoins spécifiques de chaque lieu de patrimoine. La Boîte à outils permet aux gestionnaires d'identifier les pistes d'amélioration des pratiques de conservation, des méthodes de gestion et de l'allocation des ressources – en particulier avant toute révision ou mise à jour du plan de gestion. Bien qu'elle soit axée sur le patrimoine mondial, elle peut être appliquée à tous les sites de patrimoine, qu'ils soient naturels, culturels ou mixtes.

**12**  
**outils pour**  
**évaluer la qualité**  
**de la gestion d'un**  
**site du patrimoine**  
**mondial**



# BOÎTE À OUTILS AMÉLIORER NOTRE PATRIMOINE 2.0

Évaluer l'efficacité de la gestion des biens du patrimoine mondial et autres lieux de patrimoine





# À PROPOS DE LA SÉRIE DE MANUELS DE RÉFÉRENCE SUR LE PATRIMOINE MONDIAL

Depuis l'adoption de la Convention du patrimoine mondial en 1972, la Liste du patrimoine mondial n'a cessé d'évoluer et elle compte chaque année de nouveaux sites. Du fait de cette croissance, il est apparu important de fournir des conseils aux États parties sur la mise en œuvre de la Convention. Diverses réunions d'experts et les résultats des Rapports périodiques ont identifié la nécessité d'une formation plus ciblée et d'un renforcement des capacités dans des domaines spécifiques où les États parties et les gestionnaires de sites du patrimoine mondial ont besoin d'un plus grand soutien. L'élaboration d'une série de manuels de référence sur le patrimoine mondial répond à ce besoin.

La publication de cette série est une entreprise conjointe de l'UNESCO en tant que Secrétariat de la Convention et des trois Organisations consultatives du Comité du patrimoine mondial (ICCROM, ICOMOS et UICN). Le Comité du patrimoine mondial, à sa 30<sup>e</sup> session (Vilnius, Lituanie, juillet 2006), a soutenu cette initiative et a demandé que les Organisations consultatives et l'UNESCO procèdent à la préparation et à la publication d'un certain nombre de manuels de référence thématiques.

Les manuels de référence sont destinés à fournir des conseils ciblés sur la mise en œuvre de la Convention aux États parties, aux autorités chargées de la protection du patrimoine, aux autorités locales, aux gestionnaires de sites et aux communautés locales liées aux sites du patrimoine mondial, ainsi qu'aux autres parties prenantes dans le processus d'identification et de conservation. Ils visent à fournir des connaissances et une assistance pour que la Liste du patrimoine mondial soit représentative et crédible, composée de biens correctement protégés et gérés efficacement.

Les manuels sont conçus comme des outils conviviaux pour le renforcement des capacités et la sensibilisation à la Convention du patrimoine mondial. Ils peuvent être utilisés de manière indépendante pour l'apprentissage autonome ainsi que comme support dans les ateliers de formation et devraient compléter les dispositions de base pour la compréhension du texte de la Convention elle-même et des Orientations devant guider sa mise en œuvre.

Les titres de cette série sont produits sous forme de documents PDF en ligne qui peuvent être librement téléchargés sur <https://whc.unesco.org/fr/manuelsdereference/>.



# AVANT-PROPOS PAR LE DIRECTEUR DU PATRIMOINE MONDIAL

Cette édition actualisée de la Boîte à outils : *Améliorer notre patrimoine* est le résultat de plus de 20 ans d'apprentissage par la pratique sur des sites. Elle est le fruit d'une coopération étroite entre le Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO, les trois Organisations consultatives du Comité du patrimoine mondial (UICN, ICOMOS, ICCROM) et de nombreux autres partenaires. La première version de cette Boîte à outils a été élaborée au début des années 2000 par une équipe réduite de spécialistes, avec la participation active de gestionnaires de sites du patrimoine mondial de neuf biens répartis dans le monde. S'inspirant des expériences de ce groupe, la Boîte à outils était ancrée dans les réalités et les exigences quotidiennes des utilisateurs concernés : elle visait à aider les gestionnaires de sites du patrimoine mondial et les autres parties prenantes impliquées dans la gestion d'aires protégées exceptionnelles à renforcer leurs capacités et à atteindre leurs objectifs de gestion au profit de la communauté mondiale.

Les biens du patrimoine mondial et autres sites de patrimoine sont confrontés à de nombreuses difficultés qui, si elles ne sont pas traitées, peuvent éroder les valeurs patrimoniales pour lesquelles ils ont été inscrits sur la Liste du patrimoine mondial ou reconnus comme des lieux importants à préserver et à protéger. Les responsables de la conservation et de la gestion de ce patrimoine exceptionnel, notamment les autorités chargées de la protection du patrimoine, les autorités locales, les gestionnaires de sites et les communautés locales, ont pour mission délicate d'anticiper et de traiter ces difficultés, le plus souvent avec des moyens financiers et organisationnels limités. Dans ces conditions, il leur appartient d'investir dans les domaines les plus critiques, en veillant à ce que les ressources disponibles soient utilisées de manière optimale.

La Boîte à outils : *Améliorer notre patrimoine* a été inspirée par diverses méthodologies d'efficacité en matière de gestion élaborées depuis les années 1980, comme le « Cadre pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées » de la Commission mondiale des aires protégées de l'UICN. Conçue principalement pour les biens naturels du patrimoine mondial, son utilité potentielle pour les biens culturels a été reconnue dès le départ, et cette adaptabilité a été encore développée et renforcée dans la présente édition révisée. La Boîte à outils 2.0 est le fruit des efforts déployés pour concevoir une boîte à outils d'efficacité de gestion largement applicable à tous les biens du patrimoine mondial et autres lieux de patrimoine. Elle offre un cadre modulable qui peut être appliqué aux besoins spécifiques de chaque lieu de patrimoine, elle reste liée à de nombreux autres outils et méthodologies, et elle reflète les derniers développements du système du patrimoine mondial et du domaine de la conservation du patrimoine à l'échelle mondiale.

La Boîte à outils : *Améliorer notre patrimoine* 2.0 comprend douze outils pratiques, chacun destiné à aider les responsables de la conservation de sites patrimoniaux exceptionnels à mettre en relation les différents éléments d'un cadre de gestion complet. Conçue comme une série d'exercices indépendants, la Boîte à outils est conviviale, flexible et modulable en fonction des réalités locales, et vise à renforcer les capacités et la prise de conscience. La version révisée se concentre sur les éléments essentiels du système de gestion, plutôt que de l'évaluer dans ses moindres détails, et s'adresse à un large éventail d'acteurs. Au cœur de la Boîte à outils se trouvent deux processus conçus pour être peu techniques et peu coûteux, et donc largement utilisables dans le monde entier : le recueil et l'analyse d'informations. Dans l'ensemble, la Boîte à outils privilégie les actions pratiques à entreprendre au niveau du site et au-delà.

La première édition de la Boîte à outils a connu très tôt un franc succès, puisque deux des neuf sites pilotes ont été retirés de la Liste du patrimoine mondial en péril au moment où les activités pilotes ont été achevées. Au cours des 12 années qui se sont écoulées depuis sa publication, la Boîte à outils a été largement utilisée dans de nombreux biens et a aidé les États parties à gérer leur patrimoine de valeur universelle exceptionnelle. La version révisée de la Boîte à outils a été expérimentée dans huit biens du patrimoine mondial représentant un éventail de sites culturels, naturels et mixtes dans les différentes régions du monde, et les enseignements qui en ont été tirés se retrouvent dans cette édition.



Avec cette approche actualisée et élargie, les enseignements des deux dernières décennies ont été intégrés afin de fournir aux acteurs du patrimoine mondial la Boîte à outils la plus adaptée à la gestion de leur patrimoine exceptionnel.

Alors que la Convention concernant la *Protection du patrimoine mondial, culturel et naturel* a récemment célébré son 50<sup>e</sup> anniversaire sur le thème « Le patrimoine mondial comme source de résilience, d'humanité et d'innovation », il est plus important que jamais de renforcer les capacités et les activités de formation afin d'assurer une meilleure protection et gestion de nos précieux biens du patrimoine mondial et leur transmission aux générations futures. Cette intention est également reprise dans la déclaration historique MONDIACULT adoptée par 150 États en septembre 2022 à Mexico, qui affirme le rôle de la culture – et donc du patrimoine – en tant que « bien public mondial » et établit une feuille de route commune pour renforcer les politiques publiques dans ce domaine.

Avant de vous inviter à découvrir et à tirer parti de cette Boîte à outils, je tiens à remercier tout particulièrement les Organisations consultatives du Comité du patrimoine mondial pour leur soutien à la révision de cet outil essentiel pour les biens du patrimoine mondial, et en particulier le Programme de leadership du patrimoine mondial, fruit d'un partenariat entre l'ICCROM et l'UICN, en coopération avec le Centre du patrimoine mondial et l'ICOMOS, qui a joué un rôle essentiel et de premier plan dans cette révision grâce au soutien du ministère norvégien du Climat et de l'Environnement, ainsi qu'à un soutien ciblé de l'Office fédéral suisse de l'environnement.

Pour conclure, au nom de l'ensemble du Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO, je salue chaleureusement la parution de la *Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0*, qui deviendra sans aucun doute un élément essentiel de l'ensemble toujours plus vaste des ressources mises à disposition par l'UNESCO pour soutenir la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial et faciliter les missions nombreuses et complexes associées à la gestion des sites patrimoniaux. Nous souhaitons le plus grand succès à ceux qui mettront cette Boîte à outils en pratique, et nous sommes impatients de voir les impacts positifs que la *Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine* continuera d'avoir sur notre patrimoine exceptionnel dans le monde entier.

**Lazare Eloundou Assomo**

Directeur du patrimoine mondial de l'UNESCO



# AVANT-PROPOS DES ORGANISATIONS CONSULTATIVES DU COMITÉ DU PATRIMOINE MONDIAL

La Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 est une publication conjointe de l'UNESCO, 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 (UICN). Ce travail a été généreusement soutenu par l'Office fédéral suisse de l'environnement (OFEV) dans le cadre du Programme de leadership ICCROM-UICN pour le patrimoine mondial, lui-même soutenu par le ministère norvégien du Climat et de l'Environnement.

La Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 propose une méthodologie permettant d'évaluer l'efficacité de la gestion d'un bien du patrimoine mondial ou autre lieu de patrimoine. L'évaluation de l'efficacité de la gestion consiste à déterminer dans quelle mesure un bien du patrimoine mondial est bien géré, principalement au regard du maintien des valeurs patrimoniales du bien et de la réalisation des objectifs de gestion. La Boîte à outils permet aux gestionnaires de sites d'identifier les moyens d'améliorer les pratiques de conservation, les mécanismes de gestion et l'affectation des ressources, en particulier lors des phases de révision ou d'actualisation des plans de gestion.

De nombreuses méthodologies d'efficacité de la gestion ont été développées au fil des ans et le Cadre de l'UICN pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées (EGAP) établi par la Commission mondiale des aires protégées (CMAP) de l'UICN a servi de base à l'élaboration de la première Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine, en 2008. La Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 conserve la même structure que la version originale, tout en offrant une méthodologie flexible qui peut être appliquée aux besoins spécifiques de chaque lieu de patrimoine, indépendamment de leur catégorie et désignation. Elle reprend également des éléments d'autres méthodologies existantes et établit des liens avec celles-ci afin de faciliter leur intégration, telles que le questionnaire du Rapport périodique du patrimoine mondial et la Norme de la Liste verte de l'UICN. La boîte à outils a été révisée et améliorée pour refléter les évolutions du système du patrimoine mondial, ainsi que celles du domaine de la conservation au cours de la dernière décennie.

Même si la première Boîte à outils a été conçue principalement pour les biens naturels du patrimoine mondial, son utilisation possible pour les biens culturels a toujours été reconnue. La révision de la Boîte à outils est le fruit de l'intégration des méthodes de travail des secteurs de la nature et de la culture dans le champ d'application de la Convention du patrimoine mondial, en particulier grâce au projet Connecting Practice de l'UICN et de l'ICOMOS, soutenu par le Fonds Christensen. La Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 est le fruit du travail d'expérimentation mené sur 26 biens du patrimoine mondial qui représentent un éventail de biens culturels, naturels et mixtes du monde entier, et elle a été affinée sur la base des enseignements tirés de ces cas d'expérimentation. La Boîte à outils peut être appliquée à tous les types de patrimoine, qu'il soit naturel, culturel ou mixte. Bien que l'accent soit mis sur le patrimoine mondial, elle peut également s'appliquer à tout lieu de patrimoine.

Les biens du patrimoine mondial ont une valeur universelle exceptionnelle qui leur est propre et l'efficacité du système de gestion dépend du type, des caractéristiques et des besoins du bien du patrimoine mondial et de son contexte social, économique et environnemental. Il est essentiel d'évaluer régulièrement le système de gestion pour s'assurer que la gestion est efficace, pour mieux comprendre les éléments qui fonctionnent et ceux qui ne fonctionnent pas, et pour planifier les changements nécessaires de la manière la plus efficace possible. Par conséquent, les évaluations de l'efficacité de la gestion doivent être intégrées au cycle de gestion et réalisées à intervalles réguliers.



## Avant-propos des Organisations consultatives du Comité du patrimoine mondial

La Boîte à outils s'articule autour d'un ensemble de 12 outils, chacun portant sur des éléments essentiels du système de gestion du lieu de patrimoine. Chaque outil a un objectif spécifique et comprend des conseils pour que les utilisateurs engagent une réflexion complète et ouverte sur ces éléments de gestion. La Boîte à outils : *Améliorer notre patrimoine 2.0* peut être adaptée et personnalisée en fonction des caractéristiques et du contexte uniques des différents sites et elle favorise la participation d'un large éventail d'acteurs dans son application, promouvant ainsi la collaboration et l'inclusivité.

Au nom de l'ICCROM, de l'UICN et de l'ICOMOS, nous remercions vivement tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de la Boîte à outils : *Améliorer notre patrimoine 2.0*. Ce fut un effort de collaboration impliquant divers professionnels et organisations, notamment le Groupe de direction, les réviseurs, les coordinateurs et les gestionnaires de biens du patrimoine mondial qui ont participé à son perfectionnement. Les Organisations consultatives sont convaincues que ce manuel de référence sera utile à tous ceux qui participent à la gestion du patrimoine mondial afin d'améliorer la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de toutes les mesures de conservation et de gestion qui permettront à nos efforts collectifs de protéger les sites du patrimoine mondial pour les générations futures.

**Webber Ndoro**  
Directeur général  
ICCROM

**Grethel Aguilar**  
Directrice générale  
UICN

**Teresa Patricio**  
Présidente  
ICOMOS International

**Madhu Rao**  
Présidente de la  
Commission mondiale  
des zones protégées de  
l'UICN



# TABLE DES MATIÈRES

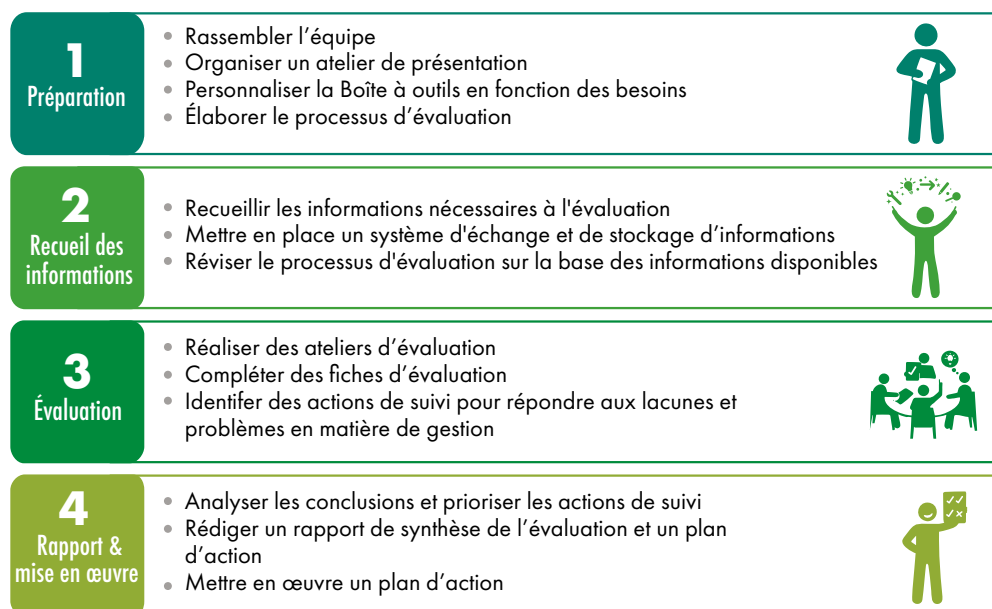
AVANT-PROPOS PAR LE DIRECTEUR DU PATRIMOINE MONDIAL .....	2
AVANT-PROPOS DES ORGANISATIONS CONSULTATIVES DU COMITÉ DU PATRIMOINE MONDIAL ? .....	4
QU'EST-CE QUE LA BOÎTE À OUTILS : AMÉLIORER NOTRE PATRIMOINE 2.0 ? .....	7
1. INTRODUCTION À LA BOÎTE À OUTILS : AMÉLIORER NOTRE PATRIMOINE 2.0 .....	8
1.1 Qu'est-ce qu'une évaluation de l'efficacité de la gestion ? .....	9
1.2 En quoi la méthodologie « Améliorer notre patrimoine » est-elle différente d'autres méthodologies d'évaluation de la gestion ? .....	10
2. LA BOÎTE À OUTILS .....	11
2.1 Pourquoi utiliser cette Boîte à outils ? .....	11
2.2 À qui est destinée la Boîte à outils ? Comment vous aidera-t-elle ? .....	11
2.3 Comment fonctionne la Boîte à outils ? .....	11
2.4 Comment utiliser la Boîte à outils ? .....	13
2.5 Quand utiliser la Boîte à outils ? .....	16
3. COMMENT LANCER UNE ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DE LA GESTION .....	17
3.1 Qui doit être impliqué dans l'évaluation ? .....	17
3.2 Rôles et responsabilités pendant l'évaluation .....	18
3.3 Notions importantes .....	19
4. LES QUATRE PHASES PRINCIPALES DE L'ÉVALUATION .....	25
4.1 Phase 1 – Préparation .....	25
4.2 Phase 2 – Recueil des informations .....	26
4.3 Phase 3 – Évaluation .....	27
4.4 Phase 4 – Élaboration d'un rapport et mise en œuvre des conclusions .....	28
5. LES OUTILS D'ÉVALUATION DE LA BOÎTE À OUTILS :	
AMÉLIORER NOTRE PATRIMOINE 2.0 .....	30
Outil 1 : Valeurs, attributs et objectifs de gestion .....	31
Outil 2 : Facteurs affectant le bien .....	37
Outil 3 : Limites, zones tampons et cadre plus large .....	41
Outil 4 : Accords de gouvernance .....	47
Outil 5 : Cadre juridique, réglementaire et coutumier .....	58
Outil 6 : Cadre de planification de la gestion .....	67
Outil 7 : Besoins et apports .....	76
Outil 8 : Processus de gestion .....	86
Outil 9 : Mise en œuvre des mesures relatives à la gestion .....	103
Outil 10 : Réalisations : suivi de la productivité .....	111
Outil 11 : Résultats : suivi de l'état de conservation .....	115
Outil 12 : Révision des conclusions de l'évaluation de l'efficacité de la gestion .....	119
Quelles sont les prochaines étapes ? Réflexions sur l'avenir de la gestion .....	124
GLOSSAIRE .....	125
BIBLIOGRAPHIE .....	130
REMERCIEMENTS .....	131
COORDONNÉES .....	133



# QU'EST-CE QUE LA BOÎTE À OUTILS : AMÉLIORER NOTRE PATRIMOINE 2.0 ?

Cette version actualisée de la Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine offre une méthodologie d'auto-évaluation pour savoir dans quelle mesure un bien du patrimoine mondial ou tout autre lieu de patrimoine est bien géré. La Boîte à outils comprend 12 outils qui peuvent être utilisés séparément ou ensemble afin d'évaluer l'efficacité du système de gestion en place pour le bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. L'accent est mis sur les biens du patrimoine mondial, mais la Boîte à outils est valable pour tous les lieux de patrimoine, qu'ils soient naturels, culturels ou mixtes.

Cette Boîte à outils vous guidera dans un processus en quatre phases pour vous aider à identifier et répondre aux défis actuels en matière de gestion.



L'utilisation de la Boîte à outils demande des compétences en animation d'équipe et la participation d'un large éventail de personnes impliquées dans la gestion du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Le processus d'évaluation est l'occasion d'un travail collectif et il renforce la collaboration. Une organisation participative et bien structurée créera également un soutien collectif à l'appui des changements nécessaires pour améliorer le système de gestion, et ainsi protéger et gérer le bien du patrimoine mondial ou tout autre lieu de patrimoine pour les générations futures.

Les icônes suivantes sont utilisées dans la Boîte à outils :



Astuces et conseils



Rappels et avertissements



Exemples

Des liens hypertexte pour tous les termes clés du texte (par exemple, les **valeurs**) renvoient au glossaire.



# 1. INTRODUCTION À LA BOÎTE À OUTILS : AMÉLIORER NOTRE PATRIMOINE 2.0

L'idée de recenser et de protéger le patrimoine naturel et culturel le plus important au monde a capté l'imagination et suscité la mobilisation de nombreux individus et gouvernements dans le monde entier. Cette idée a été inscrite en 1972 dans la Convention du patrimoine mondial, qui a été ratifiée par 196 pays à ce jour. Ces pays se sont tous engagés à garantir la protection de leur patrimoine naturel et culturel considéré comme ayant une valeur universelle exceptionnelle pour l'humanité. Plus de 1 200 biens sont ainsi inscrits actuellement sur la Liste du patrimoine mondial.

L'ambition politique forte visant à inscrire ces biens sur la liste n'est pas toujours accompagnée de l'engagement nécessaire pour assurer leur protection à long terme. C'est pourquoi l'amélioration de la gestion et l'utilisation optimale des ressources et moyens disponibles sont devenues des priorités pour les professionnels du patrimoine.

L'intérêt pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées remonte aux années 1980 ; de nombreuses méthodologies dans ce domaine ont été élaborées au fil des ans. L'une des méthodologies les plus utilisées internationalement est le Cadre pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées de l'UICN (Hockings et al., 2006). Ce cadre a constitué la base pour rédiger la première Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine (Hockings et al., 2008) en 2008, et il continue à structurer cette nouvelle version. Bien que la première Boîte à outils ait été mise au point principalement pour les biens naturels du patrimoine mondial, son utilisation potentielle pour les biens culturels a toujours été reconnue.

La Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 (que nous appellerons désormais « Améliorer notre patrimoine 2.0 » ou « Boîte à outils ») est le résultat de travaux visant à concevoir un système d'évaluation de l'efficacité de la gestion globalement applicable à tous les biens du patrimoine mondial ainsi qu'à d'autres lieux de patrimoine. Structurée comme la Boîte à outils originelle, l'ANP 2.0 offre une méthodologie flexible qui peut être appliquée aux besoins spécifiques de chaque lieu de patrimoine, quelle que soit sa catégorie et sa désignation. L'ANP 2.0 s'inspire également et crée des liens avec d'autres méthodologies existantes pour faciliter leur intégration. En outre, la Boîte à outils a également été révisée et améliorée pour refléter les évolutions du système du patrimoine mondial et du milieu de la conservation au cours de la dernière décennie.

Les éléments suivants ont contribué au travail de révision et de renforcement de la Boîte à outils :

- Applicabilité à tous les biens du patrimoine mondial, ainsi qu'à d'autres lieux de patrimoine tout en gardant autant que possible la méthodologie et l'approche originelles ;
- Focalisation sur les aspects essentiels du système de gestion plutôt qu'une évaluation détaillée de tous ses aspects ;
- Capacité à impliquer un large éventail d'acteurs sans avoir recours à des outils supplémentaires ;
- Ensemble de fiches de travail normalisées qui peuvent être adaptées à des besoins et situations spécifiques ;
- Collecte d'informations et analyse basée sur des processus à faible technologie et à faible coût ;
- Auto-évaluation et méthodologie orientée vers l'action.

La Boîte à outils a été testée au sein de 26 biens du patrimoine mondial<sup>1</sup> représentant une pluralité de biens culturels, naturels et mixtes dans le monde entier, et a été affinée à partir des enseignements tirés de ces cas de référence.

<sup>1</sup> La liste complète des biens utilisés comme cas-tests se trouve dans la partie Remerciements



## 1.1 QU'EST-CE QU'UNE ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DE LA GESTION ?

Les biens du patrimoine mondial et autres lieux de patrimoine sont constamment confrontés à des difficultés et menaces qui nécessitent des actions stratégiques soutenues et à long terme en matière de gestion, afin de garantir le maintien de leur **valeur universelle exceptionnelle** (VUE) et de leurs autres **valeurs** importantes. On définit comme évaluation de l'efficacité de la gestion une évaluation permettant de savoir dans quelle mesure un bien du patrimoine mondial ou tout autre site de patrimoine est bien géré, et surtout si ses valeurs sont maintenues et les **objectifs de gestion** atteints.

Un **système de gestion** efficace dépend du type, des caractéristiques et des besoins du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine, ainsi que de son contexte social, économique et environnemental. Il est essentiel d'évaluer le système de gestion régulièrement afin de veiller à ce que la gestion soit efficace, de mieux comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et d'introduire les changements nécessaires aussi efficacement que possible. En conséquence, toute évaluation de l'efficacité de la gestion doit être intégrée au **cycle de gestion** et être périodique.

Les processus d'évaluation et de planification doivent également être vus comme des **processus de gestion** interdépendants. L'évaluation de l'efficacité de la gestion permet de savoir si les plans de gestion et les autres instruments de planification ont été mis en œuvre— le cas échéant, comment ils le sont —, et si les **résultats** escomptés sont atteints. Ce type d'évaluation peut être particulièrement important avant de réviser ou d'actualiser des plans afin que les conclusions et recommandations puissent contribuer aux plans futurs, à l'affectation des ressources et aux actions devant être prises en matière de gestion.

L'évaluation de l'efficacité de la gestion apparaît désormais comme un outil important pour aider les **gestionnaires** et autres **acteurs** à :

- faire le point sur leur expérience ;
- améliorer l'affectation des ressources ;
- planifier la gestion efficace des menaces et profiter des opportunités potentielles ; et
- vérifier si les mesures relatives à la gestion sont mises en œuvre avec succès.



Dans cette publication, l'expression « bien du patrimoine mondial ou tout autre lieu de patrimoine » rappelle aux lecteurs que la Boîte à outils peut servir à l'évaluation de l'efficacité de la gestion dans ces deux cas de figure. Par conséquent, les termes « bien » et « lieu » sont utilisés indifféremment dans de nombreuses parties du document. Cependant, les cas où les processus s'appliquent exclusivement aux biens du patrimoine mondial sont clairement précisés.



## 1.2 EN QUOI LA MÉTHODOLOGIE « AMÉLIORER NOTRE PATRIMOINE » EST-ELLE DIFFÉRENTE D'AUTRES MÉTHODOLOGIES D'ÉVALUATION DE LA GESTION ?

La Boîte à outils fournit une méthodologie détaillée sur l'efficacité de la gestion qui correspond aux besoins spécifiques des biens du patrimoine mondial et autres lieux de patrimoine. Elle est conçue pour l'évaluation interne et l'auto-évaluation au niveau du site ; et est distincte et indépendante des processus statutaires associés à la Convention du patrimoine mondial, comme le rapport périodique<sup>2</sup> et le suivi réactif<sup>3</sup>.

La Boîte à outils s'appuie et établit des liens avec d'autres méthodologies et outils d'évaluation existants, comme l'IMET (« Integrated Management Effectiveness Tool », Outil intégré sur l'efficacité de la gestion) (Paolini et al., 2006), l'évaluation de l'Horizon du patrimoine mondial de l'UICN (Osipova et al., 2020), et la Liste verte des aires protégées et conservées (IUCN and World Commission on Protected Areas (WCPA), 2017). Même si certaines de ces méthodologies peuvent sembler similaires, elles ont des objectifs différents.

La Boîte à outils se distingue des méthodologies ci-dessus en raison de trois aspects importants :

1. **C'est la seule méthodologie sur l'efficacité de la gestion spécifiquement conçue pour tous les types de lieux de patrimoine.** Elle a été élaborée pour les lieux de patrimoine culturel et naturel ; même si l'accent est mis sur les biens du patrimoine mondial, elle peut être appliquée à tous les lieux de patrimoine, que les désignations soient locales, nationales ou internationales.
2. **Il s'agit d'une méthodologie qui fait entièrement appel à l'auto-évaluation.** À la différence d'autres méthodologies qui sont menées en externe (comme l'évaluation de l'Horizon du patrimoine mondial de l'UICN), qui ont besoin d'une validation externe (comme la Liste verte de l'UICN), ou dont les informations sont transmises à des acteurs externes (comme l'exercice de rapport périodique), la Boîte à outils est conçue pour être utilisée directement par les gestionnaires – en général sans soutien, validation, ou partage d'informations externes.
3. **Il s'agit de la méthodologie d'évaluation de la gestion la plus détaillée et complète.** La Boîte à outils comprend un ensemble de 12 outils pratiques adaptés pour évaluer de manière approfondie les éléments essentiels du système de gestion d'un bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Sa méthode participative permet de mieux appréhender les raisons sous-jacentes du dysfonctionnement de certains éléments du système de gestion.



Basée sur une analyse de concordance de sept méthodes d'évaluation couramment utilisées avec la Norme de la Liste verte des aires protégées et conservées de l'UICN, la *Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0* intègre le plus grand nombre de critères de la Norme de la Liste verte. Pour de plus amples renseignements sur la façon dont la *Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0* se rapporte à la Liste verte, veuillez consulter l'analyse de concordance des méthodes d'évaluation de l'efficacité des aires protégées avec la *Norme de la Liste verte de l'UICN : Rapport de synthèse* (PNUE-WCMC et UICN, 2022).

<sup>2</sup> Une condition statutaire de la Convention du patrimoine mondial qui demande aux États parties de soumettre un rapport généralement tous les six ans sur les dispositions législatives et administratives qu'ils ont adoptées et les autres mesures qu'ils ont prises pour l'application de la Convention, y compris l'état de conservation des biens du patrimoine mondial situés sur leur territoire.

<sup>3</sup> Le processus statutaire de soumission des rapports par le Secrétariat, d'autres secteurs de l'UNESCO et les Organisations consultatives du Comité du patrimoine mondial sur l'état de conservation de biens spécifiques du patrimoine mondial qui sont menacés.



## 2. LA BOÎTE À OUTILS

**Cette Boîte à outils propose une méthodologie d'auto-évaluation afin de savoir dans quelle mesure un bien du patrimoine mondial ou autre lieu de patrimoine est bien géré.**

### 2.1 POURQUOI UTILISER CETTE BOÎTE À OUTILS ?

L'inscription d'un bien sur la Liste du patrimoine mondial implique l'existence d'un système de gestion adéquat afin de garantir sa préservation pour les générations actuelles et futures. Cependant, malgré tous les efforts des États parties et l'apport de ressources financières et humaines considérables, de nombreux biens du patrimoine mondial et autres lieux de patrimoine sont menacés du fait de divers facteurs affectant leur état de conservation (par ex. un développement inapproprié, le tourisme de masse, la pollution, une extraction de ressources matérielles ou les changements climatiques). Que faire pour mieux répondre à ces facteurs ? Viennent-ils d'insuffisances de gestion importantes ? Si oui, comment améliorer l'efficacité de la gestion du bien ?

Cette Boîte à outils offre des conseils pratiques pour évaluer l'efficacité de la gestion de biens du patrimoine mondial, qu'ils soient naturels, culturels ou mixtes. Elle est destinée à servir de :

- méthodologie pour identifier les réalisations et actions nécessaires afin d'améliorer la gestion ;
- ensemble d'outils pouvant être utilisés séparément ou ensemble afin de mieux comprendre les forces et les problèmes des différents éléments du système de gestion ;
- guide pour aider les personnes exerçant des responsabilités dans la gestion des biens du patrimoine mondial à encourager la réflexion, la participation et la transparence sur la planification des actions de gestion prises, l'utilisation des ressources et la prise de décisions.

### 2.2 À QUI EST DESTINÉE LA BOÎTE À OUTILS ? COMMENT VOUS AIDERA-T-ELLE ?

Cette Boîte à outils s'adresse à toute personne intéressée par la protection du patrimoine culturel et naturel, même si elle a été conçue spécialement pour les professionnels et institutions responsables de la gestion des biens du patrimoine mondial. Elle offre une approche globale qui peut être adaptée à différents besoins et contextes, ce qui lui permet d'être utilisée dans le monde entier et dans tous les types de lieux de patrimoine.

La Boîte à outils vous aidera à :

- avoir une vue d'ensemble sur la gestion de votre lieu de patrimoine et à comprendre en détail ce qui fonctionne bien et ce qui pourrait être amélioré ;
- identifier des pistes d'amélioration des pratiques de conservation, des processus de gestion et de l'affectation des ressources ;
- renforcer la collaboration entre les différents acteurs, et promouvoir la responsabilisation ;
- mettre au point des interventions et des actions convenues par tous les gestionnaires pour répondre aux lacunes et défis, et améliorer les futurs processus de planification ;
- favoriser un soutien massif des changements qui amélioreront le système de gestion du lieu de patrimoine.

### 2.3 COMMENT FONCTIONNE LA BOÎTE À OUTILS ?

La Boîte à outils est organisée autour d'un ensemble de 12 outils qui portent chacun sur des éléments essentiels du système de gestion pour le lieu de patrimoine. Chaque outil a une finalité spécifique et inclut des conseils pour aider les utilisateurs à s'engager dans des réflexions approfondies et ouvertes sur ces éléments de gestion. Pour faciliter leur utilisation, les outils sont accompagnés de fiches de travail prenant soit la forme d'un modèle pour aider à recueillir les informations de façon ordonnée ; soit la forme d'un questionnaire pour aider les utilisateurs à identifier les opportunités possibles et les actions nécessaires. Dans leur ensemble, ces outils offrent une méthodologie itérative qui permettra à toutes les personnes impliquées dans l'évaluation d'identifier ce qui fonctionne et ce qui peut être amélioré.



## LES OUTILS D'ÉVALUATION DE LA BOÎTE À OUTILS : AMÉLIORER NOTRE PATRIMOINE 2.0



**Outil 1 : Valeurs, attributs et objectifs de gestion** – Évalue la compréhension des **valeurs** et **attributs** du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine, et si les **objectifs de gestion** existants sont appropriés pour guider le système de gestion.



**Outil 2 : Facteurs affectant le bien** – Évalue si les **facteurs** affectant le bien, ou pouvant potentiellement l'affecter, sont connus, bien compris et renseignés. Il analyse également si les actions mises en place sont adéquates par rapport aux facteurs identifiés.



**Outil 3 : Limites, zone tampon et cadre plus large** – Évalue les différents aspects de la délimitation du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine afin d'évaluer si elle est appropriée, ainsi que les interactions entre le bien, sa ou ses **zones tampons** et son **cadre plus large**.



**Outil 4 : Accords de gouvernance** – Évalue si les rôles et responsabilités des différents **gestionnaires** sont clairement définis, s'il existe une coordination efficace entre eux, et le niveau d'engagement et de participation des **détenteurs de droits** dans la gestion du bien ou autre lieu de patrimoine.



**Outil 5 : Cadre juridique, réglementaire et coutumier** – Évalue comment les politiques, les législations, les pratiques coutumières et autres **instruments** juridiques et réglementaires sont utilisés pour gérer le bien du patrimoine mondial ou tout autre lieu de patrimoine.



**Outil 6 : Cadre de planification de la gestion** – Offre une vue d'ensemble de l'efficacité du cadre de planification, et évalue l'efficacité du **plan de gestion** ou d'autres instruments de planification importants utilisés pour guider la gestion.



**Outil 7 : Besoins et apports** – Évalue si les capacités humaines et les ressources financières, matérielles et technologiques actuelles sont adéquates pour gérer efficacement le bien du patrimoine mondial ou tout autre lieu de patrimoine.



**Outil 8 : Processus de gestion** – Évalue le caractère approprié des processus de gestion en examinant si des politiques et procédures sont en place pour garantir une mise en œuvre des processus conforme aux meilleures pratiques et normes souhaitées.



**Outil 9 : Mise en œuvre des mesures relatives à la gestion** – Évalue les avancées dans la mise en œuvre du plan de gestion, des plans subsidiaires et des programmes de travail concernés.



**Outil 10 : Réalisations, suivi de la productivité** – Évalue les réalisations résultant de la mise en œuvre des actions planifiées, des travaux courants et des processus de gestion, en tant que mesure de la productivité du système de gestion.



**Outil 11 : Résultats, suivi de l'état de conservation** – Évalue l'adéquation des programmes de suivi pour évaluer l'état de conservation du bien, et si les valeurs du bien sont maintenues.



**Outil 12 : Révision des conclusions de l'évaluation de l'efficacité de la gestion** – Résume les conclusions de l'évaluation et priorise les futures actions de suivi.



## 2.4. COMMENT UTILISER LA BOÎTE À OUTILS

**Chaque lieu de patrimoine est différent : vous devrez donc adapter la Boîte à outils à votre situation.** L'échelle et le détail de chaque évaluation variera selon sa finalité et la bonne volonté des personnes à réaliser l'évaluation ; le temps qu'elles sont prêtes à lui consacrer ; et les informations, ressources et capacités disponibles. Globalement, l'évaluation doit être relativement simple et son coût de mise en œuvre peu élevé.

Si l'efficacité de la gestion est un concept nouveau pour vous, il est conseillé de considérer la Boîte à outils depuis le début et d'utiliser l'ensemble des 12 outils. Cela vous permettra d'avoir un « diagnostic » complet afin de déterminer les principales forces et problèmes des mécanismes de gestion existants. Cependant, si certains mécanismes ne sont pas encore en place, vous ne pourrez pas utiliser toutes les fiches de travail qui accompagnent les outils. Par exemple, en l'absence de plan de gestion ou d'autre instrument de planification similaire pour guider la gestion de votre lieu de patrimoine, alors la Fiche de travail 6b (conçue pour évaluer l'efficacité de ce plan) ne pourra pas être complétée. Vous pouvez toutefois utiliser certaines parties des orientations associées à cette fiche de travail afin de réfléchir aux raisons d'une telle absence de plan, si un plan est nécessaire, et d'identifier les actions de suivi nécessaires pour élaborer un plan.

Si l'utilisation de tous les outils vous semble trop complexe, vous pouvez au départ en choisir quelques-uns, que vous appliquerez aux questions principales qui doivent être traitées. Certes, une telle évaluation sera inévitablement incomplète ; néanmoins, elle peut fournir des informations utiles sur lesquelles vous baser et vous pourrez l'améliorer à l'avenir en utilisant les autres outils.

Vous pouvez également utiliser les outils séparément pour compléter des méthodes existantes de suivi et d'évaluation, et ainsi éviter de répéter un travail déjà fait par le passé. Dans ce cas, vous pouvez remplacer les fiches de travail proposées par les méthodes que vous utilisez déjà, ou vous pouvez créer un format « hybride » en incluant des aspects des fiches de travail dans les méthodes que vous utilisez déjà. Souvenez-vous que les fiches de travail sont générales et peuvent être adaptées à votre contexte particulier. Par exemple, de nouvelles sections peuvent être ajoutées, et les sections qui ne s'appliquent pas peuvent être laissées vides tant que cela ne porte pas préjudice à la finalité de l'outil.

Certains types de lieux de patrimoine peuvent demander une utilisation plus flexible de la Boîte à outils. C'est notamment le cas pour les biens en série du patrimoine mondial. En l'occurrence, vous devrez décider comment adapter au mieux l'utilisation des outils à vos besoins, aux complexités du bien et au système de gestion en place. L'Encadré 2.1 expose comment déterminer la meilleure approche par rapport à votre situation.





### ENCADRÉ 2.1 COMMENT UTILISER LA BOÎTE À OUTILS : Améliorer notre patrimoine 2.0 ?

Déterminez quelle approche convient le mieux à votre situation et à votre lieu de patrimoine :

- **Les évaluations de l'efficacité de la gestion sont inconnues ou constituent une pratique nouvelle pour vous, et vous voulez faire un diagnostic complet.** La Boîte à outils vous aidera à comprendre la finalité de chaque outil et vous guidera dans un processus systématique permettant d'évaluer les éléments essentiels du système de gestion du lieu de patrimoine sur lequel vous travaillez. Même si vous n'êtes pas prêt à utiliser toutes les fiches de travail qui accompagnent les outils (si certains mécanismes de gestion ne sont pas en place par exemple), ce n'est pas un problème.
- **Vous n'êtes pas encore prêt à utiliser tous les outils, mais voulez commencer à répondre à certaines questions essentielles qui doivent être abordées.** Vous craignez peut-être que certaines personnes trouvent le processus trop complexe et chronophage, qu'elles ne veuillent pas s'impliquer. Peut-être avez-vous l'impression qu'elles seront découragées en l'absence de certains mécanismes de gestion. Dans ce cas, vous préférerez peut-être commencer par réaliser une évaluation partielle afin de comprendre et d'aborder les questions essentielles qui ont été précédemment identifiées. Ou vous préférerez peut-être utiliser autant d'outils que possible en vous basant sur ce que vos mécanismes de gestion vous permettent à un moment donné précis. Vous pouvez toujours vous baser sur les conclusions de vos premiers travaux en utilisant plus tard les autres outils, ou même en exploitant davantage les outils que vous avez déjà appliqués. Veuillez commencer en étudiant les objectifs spécifiques de chaque outil et les fiches de travail qui les accompagnent, puis discutez de la combinaison d'outils et de fiches de travail que vous voulez utiliser et enfin, utilisez-les pour mettre en place un plan d'évaluation. Veuillez noter que les outils 1 et 2 doivent toujours être complétés, car ils fournissent les bases pour l'utilisation des autres outils.
- **Vous voulez utiliser les outils séparément, en complément des travaux d'évaluation existants qui portent sur les mêmes sujets.** Vous avez peut-être déjà identifié d'autres méthodes pour étudier les questions essentielles de gestion intégrées dans certains des outils de la Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0, et vous ne voulez pas répéter inutilement vos efforts. Cela peut souvent être le cas pour les fiches de travail qui vous aident à rassembler les informations et données existantes. En l'occurrence, vous pouvez remplacer les fiches de travail par ces méthodes alternatives ou adapter les fiches de travail afin de limiter le recueil et l'analyse de données aux éléments qui ne sont pas entièrement couverts. Veuillez tout de même à tirer les conclusions nécessaires, à identifier les lacunes et défis, et à vous mettre d'accord sur les actions de suivi nécessaires. Veuillez vérifier la liste de questions proposées pour vous aider avec les étapes finales à la fin de chaque fiche de travail.
- **Vous avez déjà utilisé d'autres méthodologies d'efficacité de gestion, mais vous voulez réaliser une évaluation plus poussée, spécifique aux besoins d'un bien du patrimoine mondial.** La Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 vous permet de réaliser une évaluation axée sur la valeur universelle exceptionnelle du bien plus approfondie et détaillée que les autres méthodologies d'efficacité de la gestion. Cela demandera peut-être des efforts supplémentaires, surtout si vous utilisez la Boîte à outils pour la première fois. C'est pourquoi il est conseillé d'utiliser la Boîte à outils à certains moments de votre cycle de gestion. Pour faciliter la transition d'une méthodologie à une autre, la Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 inclut plusieurs révisions afin de s'assurer qu'elle comprend tous les éléments essentiels de ces autres méthodologies. Même si la Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 est conçue pour répondre aux besoins particuliers des biens du patrimoine mondial, cela ne vous empêche pas d'appliquer la Boîte à outils à d'autres lieux de patrimoine puisque les valeurs sont toujours utilisées comme base de l'évaluation.





### ENCADRÉ 2.1 COMMENT UTILISER LA BOÎTE À OUTILS : Améliorer notre patrimoine 2.0 ? (suite)

- **Vous voulez utiliser la Boîte à outils pour un bien en série, ou un bien avec des accords de gouvernance et de gestion complexes.** Certains types de lieux de patrimoine requièrent des systèmes de gestion plus complexes impliquant des acteurs multiples, et sont parfois situés dans différents pays (comme les biens du patrimoine mondial transfrontaliers et transnationaux). L'adaptation de l'utilisation de la Boîte à outils à ces situations est tout à fait possible, même si elle peut être difficile. Souvenez-vous que la Boîte à outils est conçue pour s'adapter à votre contexte spécifique. Cela signifie que vous pouvez adapter les fiches de travail pour analyser certains éléments en fonction de multiples perspectives, mais aussi de les réappliquer pour examiner les mécanismes de gestion particuliers des éléments constitutifs des biens en série. Par exemple, le cadre juridique peut changer d'un élément constitutif à un autre si les biens sont situés dans différents pays ou régions administratives. Dans ce cas, vous pouvez compléter la même fiche de travail pour chaque élément constitutif, puis les analyser collectivement. N'oubliez pas que, quel que soit le nombre d'éléments constitutifs, les biens en série sont inclus sur la Liste du patrimoine mondial dans leur totalité, c'est-à-dire qu'ils forment un seul bien. Par conséquent, l'évaluation de l'efficacité de la gestion doit fournir des conclusions pour le bien dans son ensemble ainsi que pour chaque élément constitutif.
- **Vous travaillez ou êtes impliqué dans un lieu de patrimoine qui n'est pas inclus sur la Liste du patrimoine mondial.** Vous pouvez utiliser la Boîte à outils pour n'importe quel lieu de patrimoine, et vous êtes même encouragé à le faire. Vous pensez peut-être inscrire un lieu sur la Liste du patrimoine mondial, et pour cela cherchez à avoir une vue d'ensemble de l'efficacité des mécanismes de gestion existants, et comment les améliorer ? Ou vous voulez peut-être améliorer la gestion d'un lieu de patrimoine, peu importe sa ou ses désignations. Tous les lieux de patrimoine sont importants et doivent donc être gérés efficacement pour garantir leur protection pour les générations futures. Les outils abordent les questions de gestion qui s'appliquent à tous les lieux de patrimoine, qu'ils soient sur la Liste du patrimoine mondial ou non. La Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 inclut dans certains des outils quelques étapes spécifiques aux biens du patrimoine mondial. Pour les biens non inscrits sur la Liste du patrimoine mondial, vous pouvez passer ces étapes et, comme toujours, adapter les outils et les fiches de travail à vos besoins.
- **Votre lieu de patrimoine dispose d'un système de gestion traditionnel.** Même si l'utilisation de la Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 convient mieux aux systèmes administratifs publics formels, elle comprend également des considérations et questions liées aux pratiques de gestion et accords de gouvernance traditionnels. C'est pourquoi que vous trouverez de nombreuses références au nécessaire respect des droits, responsabilités, savoirs et expériences de divers acteurs ayant des liens et des intérêts dans un lieu de patrimoine. Il s'agit d'une Boîte à outils que vous pouvez adapter à vos besoins en gardant ce que vous trouvez utile et en ajoutant des éléments qui vous semblent absents. Vous pouvez même rédiger votre propre version des fiches de travail, pour autant que vous respectez les objectifs spécifiques fixés pour chaque outil. Vous pouvez également décider de vous focaliser sur l'ensemble des questions proposées pour susciter la réflexion et incluses à la fin de chaque outil – elles sont là pour vous aider à analyser les points critiques, à tirer des conclusions et à identifier les actions nécessaires.

**Tous les lieux de patrimoine sont différents et spéciaux, et la façon dont vous utilisez cette Boîte à outils doit l'être aussi. Il faut vous l'approprier ! Adaptez-la à votre cas !**



## 2.5. QUAND UTILISER LA BOÎTE À OUTILS ?

Les évaluations de l'efficacité de la gestion sont plus utiles lorsqu'elles périodiques, de préférence en cohérence avec le **cycle de gestion** (par ex. liées aux révisions du plan de gestion), afin de suivre les changements et d'identifier les avancées et les améliorations. Un intervalle de cinq ans est généralement considéré comme adéquat, mais si le cycle de gestion est plus long, vous pouvez répéter l'évaluation à mi-parcours (par ex. tous les trois ou quatre ans). En outre, certains outils peuvent être utilisés séparément entre les évaluations complètes autant que nécessaire pour guider la prise de décision pendant tout le cycle de gestion.



Schéma 2.1. Suggestion de fréquence d'utilisation des outils (dans le cadre d'un cycle d'évaluation global).



### 3. COMMENT LANCER UNE ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DE LA GESTION

**La Boîte à outils est basée sur un processus collaboratif divisé en quatre phases pour concevoir et réaliser une évaluation de l'efficacité de la gestion d'un bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine.**

L'objectif est de mettre au point une approche participative qui permet aux multiples acteurs impliqués dans la gestion du lieu de patrimoine de se réunir et de chercher des réponses aux défis qui apparaissent. Par conséquent, il ne s'agit pas simplement d'un exercice technique, mais plutôt d'acquérir une appréhension collective du bien du patrimoine mondial ou de de tout autre lieu de patrimoine, et de mettre au point des mesures concrètes pour améliorer son système de gestion.

La qualité du processus est aussi importante que les résultats de l'évaluation. Pour utiliser la Boîte à outils, vous devrez impliquer différents acteurs et recueillir différents types de données et informations. Cela vous demandera donc organisation, temps et implication, surtout si c'est la première fois que vous utilisez la Boîte à outils.

Même si le recours à la Boîte à outils peut être parfois difficile, un processus bien conçu et bien conduit portera ses fruits et renforcera positivement la collaboration à long terme entre les gestionnaires.

La durée totale de l'évaluation et les ressources nécessaires dépendront largement des éléments suivants :

- échelle et niveau de précision de l'évaluation ;
- complexité de votre bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine ;
- mécanismes de gestion déjà existants.

Ce processus doit être considéré comme une occasion d'échanger et de réfléchir afin de faciliter la gestion future. Le travail concret de gestion efficace commence avec la mise en œuvre des conclusions issues de l'évaluation.

#### 3.1. QUI DOIT ÊTRE IMPLIQUÉ DANS L'ÉVALUATION ?

La Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 est essentiellement conçue comme un processus participatif pris en mains par les gestionnaires aux niveaux local, régional et national. Souvenez-vous : dans le cadre de cette Boîte à outils, le terme « gestionnaire » fait référence aux acteurs ayant une autorité légale ou coutumière, et/ou des responsabilités reconnues pour gérer le lieu de patrimoine dans sa totalité ou en partie. Par ailleurs, les détenteurs de droits exerçant des responsabilités socialement reconnues pour gérer le lieu de patrimoine ou les ressources patrimoniales au sein du lieu doivent aussi être considérés comme des gestionnaires.

Idéalement, toutes les personnes impliquées dans la **gouvernance** et la gestion du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine doivent prendre part à l'évaluation de l'efficacité de la gestion. Dans la pratique, leur implication variera en fonction de chaque lieu de patrimoine. La décision concernant les personnes qui doivent être impliquées, et à quel moment exact du processus elles doivent l'être, doit être soigneusement réfléchie en amont.

La Section 4.1 fournit des informations pour vous aider à décider qui doit être impliqué, et comment intégrer ces personnes au processus. En bref, voici quelques conseils :

- a. Inclure le personnel ou les personnes clés de la ou des principales organisations ou groupes, exerçant des responsabilités juridiques et/ou coutumières reconnues, dans une perspective patrimoniale, afin de gérer le bien du patrimoine mondial ou tout autre lieu de patrimoine, ainsi que toute zone tampon.
- b. Identifier les représentants d'autres organisations, services administratifs ou groupes exerçant des responsabilités non spécifiques au patrimoine sur le bien, sa zone tampon et son cadre plus large.
- c. Impliquer d'autres acteurs exerçant des responsabilités pour aborder les facteurs affectant le bien qu'ils proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur des limites du bien.



### 3.2. RÔLES ET RESPONSABILITÉS PENDANT L'ÉVALUATION

Étant donné que l'évaluation de l'efficacité de la gestion implique un large éventail de personnes, il est essentiel de bien définir les rôles et responsabilités au préalable. Il existe quatre rôles principaux :

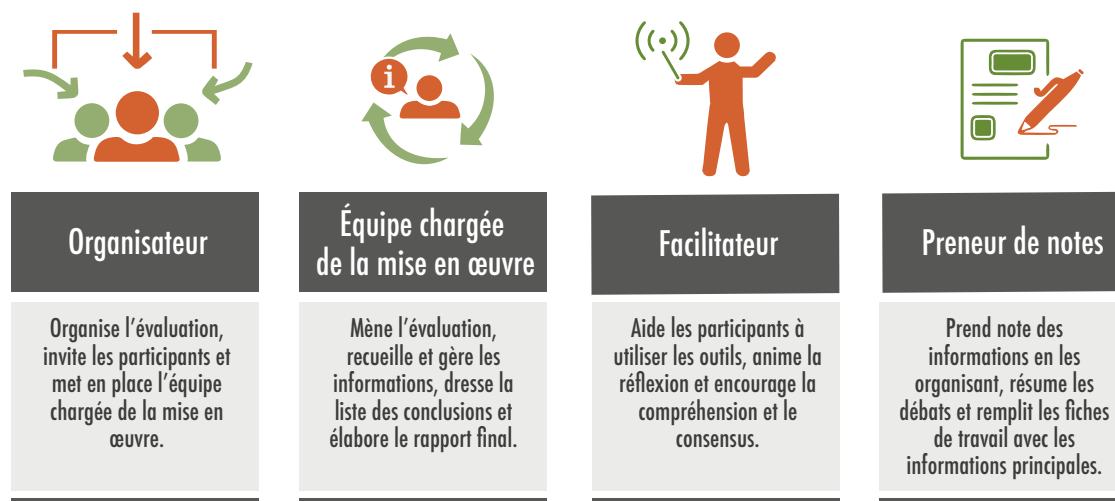


Schéma 3.1 Rôles et responsabilités pendant l'évaluation

La première étape consiste à décider qui organisera l'évaluation et désignera l'équipe d'évaluation. Le rôle d'**organisateur** est en général endossé par la principale organisation ou le groupe responsable de la gestion du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Si plusieurs organisations ou groupes sont responsables de la gestion du bien, et si l'attribution du rôle d'organisateur n'est pas claire, vous devez décider quelle organisation ou quel groupe est le mieux à même de faire l'évaluation, et renforcer et garder la confiance de tous les participants pendant l'ensemble du processus. L'organisateur doit être plébiscité et respecté par les autres acteurs tout en ayant les capacités et les ressources institutionnelles pour coordonner les différentes phases de l'évaluation.

Il sera également chargé d'inviter les personnes devant participer à l'évaluation et, en principe, organisera les réunions et les ateliers pendant l'évaluation. Toutefois, il est également possible d'avoir plusieurs hôtes avec différentes institutions organisant différentes activités.

L'organisateur désignera également l'**équipe chargée de la mise en œuvre**. Cette équipe sera chargée de mener l'évaluation, de recueillir et gérer les informations, de dresser la liste des conclusions de l'évaluation, et de représenter le groupe plus large de personnes impliquées dans l'évaluation. Il est conseillé que cette équipe soit de taille modeste et constituée de personnes soigneusement sélectionnées. Il convient de prendre en compte deux éléments importants : la représentation et les compétences appropriées. L'équipe doit inclure des personnes issues de l'organisation qui a pris le rôle d'organisateur ainsi que d'autres organisations ou groupes afin de s'assurer que les divers acteurs impliqués dans le système de gestion du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine sont bien représentés. Vous aurez besoin de personnes qui savent travailler en équipe, bien organisées, ayant de bonnes facultés de communication et des compétences en résolution de problèmes.

Au sein de cette équipe, il est important d'identifier qui animera la réflexion (les facilitateurs), et qui consignera les discussions et conclusions de l'équipe de mise en œuvre (les preneurs de notes). Les **facilitateurs** doivent être choisis en fonction de leurs compétences en matière d'animation, et de leurs capacités à : maintenir une position neutre ; garantir un processus juste, équitable et impartial en faveur des intérêts d'un acteur ; assurer la médiation et rediriger les débats lorsque des problèmes apparaissent. Dans certains cas, il peut être utile d'engager un ou des facilitateurs externes impartiaux ayant une expertise dans les procédures d'évaluation et des connaissances en matière de gestion du patrimoine. Les **preneurs de notes** travailleront étroitement avec les facilitateurs pour recueillir les informations présentées lors des débats, et aideront à remplir les fiches de travail de la Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0. Ils doivent donc avoir de bonnes capacités d'écoute, de rédaction, d'analyse et une longue expérience dans la préparation de rapports.



### 3.3. NOTIONS IMPORTANTES

L'évaluation produira les meilleurs résultats si elle s'appuie sur un processus collaboratif et qu'elle implique tous les acteurs exerçant des responsabilités dans la gestion du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Certains de ces acteurs peuvent exercer des responsabilités non spécifiques au patrimoine et peuvent donc ne pas être familiarisés avec certaines notions utilisées dans la Boîte à outils. Il est donc important que toutes les personnes participant au processus d'évaluation aient une compréhension fondamentale des notions et termes les plus importants. On évitera ainsi toute confusion, malentendu, contrariété et retard pendant le processus d'évaluation. Dans le cas contraire, les personnes peuvent se sentir mises à l'écart ou craindre de participer à la réflexion. Dans certaines situations, un renforcement des capacités initial pourra être nécessaire pour différents publics. Si tel est le cas, incluez ce renforcement dans la Phase 1 du processus d'évaluation.

La Boîte à outils inclut un **Glossaire** avec des définitions de la plupart des termes techniques que vous aurez besoin d'utiliser. Certaines notions sont essentielles pour commencer la réflexion et demandent une compréhension approfondie. Les principaux concepts sont expliqués en détail ci-dessous.

#### VALEURS

**Les qualités pour lesquelles un lieu de patrimoine est considéré comme important à protéger pour les générations actuelles et futures.** Ces valeurs sont socialement déterminées (c'est-à-dire que leur importance est attribuée par les communautés ou groupes culturels), et dépendent d'un ensemble de facteurs sociaux et culturels. Ce qui est valorisé par une partie de la société ne l'est peut-être pas par une autre, ou peut être valorisé pour d'autres raisons, ou bien encore une génération peut valoriser un lieu de patrimoine, tandis que la prochaine (ou la précédente) génération ne le valorise pas.

Les lieux de patrimoine possèdent toujours un ensemble de valeurs : esthétiques, architecturales, biologiques, écologiques, historiques, archéologiques, scientifiques, géologiques, sociales, spirituelles, éducatives, etc. La conjonction et les interactions des différentes valeurs, y compris leur accumulation dans le temps, constituent l'**importance** du lieu de patrimoine.

Étant donné que le lieu de patrimoine n'est pas valorisé pour les mêmes raisons ou à un niveau équivalent, son importance est souvent considérée en termes de « niveaux » : international, national et local. C'est le cas par exemple d'un bien du patrimoine mondial qui a été inscrit sur la Liste du patrimoine mondial du fait de sa valeur universelle exceptionnelle. Cependant, ce bien aura inmanquablement un ensemble d'autres valeurs – aux niveaux national et local – qui font aussi partie de son importance globale. Ces autres valeurs doivent être bien comprises pour garantir que le système de gestion, tout en donnant la priorité à la valeur universelle exceptionnelle du bien, part d'une approche globale qui intègre toutes les valeurs.

Il est important de se rappeler que certaines personnes souhaitent souvent protéger un lieu pour des raisons autres que le fait de le considérer comme leur patrimoine, et que certains groupes utilisent le terme « valeur » dans une acception différente de sa signification patrimoniale. C'est pourquoi il est également important de rappeler que le patrimoine, dans le cadre de la présente Boîte à outils, est défini comme « tous les biens hérités que les personnes valorisent pour des raisons qui dépassent la simple utilité ». Cette différence peut sembler subtile, mais elle est fondamentale. L'exemple le plus évident est l'importance économique. Un lieu de patrimoine peut fournir des avantages économiques qui soutiennent les moyens d'existence de nombreuses personnes, sans que cela explique pour autant pourquoi elles le considèrent comme leur patrimoine. Ainsi, le terme « bénéfices » est préféré lorsque l'on fait référence à des situations où un bénéficiaire (qu'il s'agisse d'un individu, d'un groupe ou d'une société) tire une utilité (en termes monétaires ou en marchandises, services et transactions en nature) de l'existence ou de la protection d'un lieu de patrimoine.

Étant donné que les valeurs sont socialement déterminées et essentiellement intangibles (c'est-à-dire immatérielles), il est nécessaire d'identifier quels éléments ou attributs expriment ces valeurs. Les attributs sont au centre des actions de conservation et de gestion.



## ATTRIBUTS

Les attributs sont les éléments d'un bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine qui expriment ses valeurs patrimoniales et permettent une compréhension de celles-ci. Ils peuvent correspondre à des qualités physiques, à un tissu matériel ou à d'autres caractéristiques matérielles, mais il peut également s'agir de processus, de dispositions sociales ou de pratiques culturelles, ainsi que d'aspects immatériels comme des associations ou des relations. Il est également essentiel d'identifier les attributs pour comprendre les conditions d'authenticité et d'intégrité d'un lieu de patrimoine.

Il n'est pas toujours facile de faire la distinction entre valeurs et attributs et les deux notions sont souvent confondues. On peut les distinguer en se posant les questions suivantes :

- « Pourquoi ce lieu de patrimoine est-il important ? » (La réponse portera sur les valeurs) ;
- « Que dois-je protéger et conserver de ce lieu pour maintenir son importance ? » (La réponse portera alors sur les attributs).

Il est en général plus aisé d'identifier les attributs, notamment physiques (par ex. les bâtiments, les caractéristiques naturelles, les matériaux). Cependant, même si l'identification des attributs est importante, il est vital de se demander pourquoi le lieu de patrimoine est important (les valeurs) et cette question peut avoir de multiples réponses, comme nous l'avons déjà mentionné auparavant. Faute de quoi vous risquez de diriger vos efforts de gestion vers la conservation de certains attributs et d'en négliger d'autres. C'est souvent le cas des attributs qui sont des processus, pratiques ou relations, et qui sont difficiles à définir et identifier. Si le pourquoi est clair, alors il sera plus facile de décider ce qui doit être fait pour protéger le lieu de patrimoine, et comment cela peut être fait. Ces distinctions sont particulièrement importantes face à des situations difficiles et inhabituelles qui ont un effet sur de multiples attributs, ou même sur le lieu de patrimoine dans son ensemble : dans le cas d'une catastrophe naturelle par exemple, d'un projet de développement à fort impact, ou même d'une dynamique sociale pouvant progressivement aboutir à un changement de la perception des raisons pour lesquelles le lieu est important, et pour qui.

Les attributs sont au centre de la protection, conservation et gestion, car c'est en mettant en œuvre des actions concrètes sur les attributs, ou sur les facteurs qui les affectent, que vous serez en mesure de maintenir les valeurs du bien à long terme. N'oubliez pas que le fait de ne prendre aucune mesure est en réalité une mesure de gestion. Si la situation est globalement stable et qu'aucun facteur important n'a d'effet sur les attributs (ou est susceptible d'en avoir dans un avenir proche), alors aucune action immédiate ou importante n'est nécessaire.

## SYSTÈME DE GESTION

Tous les biens du patrimoine mondial et les autres lieux de patrimoine doivent bénéficier d'un système de gestion pour s'assurer qu'ils sont protégés pour les générations futures. Le monde est de plus en plus interconnecté et des actions ayant lieu en un point de la planète peuvent avoir des effets sur celle-ci tout entière (par ex. le changement climatique). Par conséquent, le fait de laisser faire les choses ou de continuer comme si de rien n'était ne sont plus des stratégies de gestion viables.

**Dans la présente Boîte à outils, nous définissons en tant que système de gestion l'ensemble de structures institutionnelles, d'instruments et de processus qui garantissent collectivement la protection efficace du lieu de patrimoine pour les générations présentes et à venir.** Un système de gestion efficace dépend du type, des caractéristiques et des besoins du lieu de patrimoine, ainsi que de son contexte social, économique et environnemental. Par conséquent, les systèmes de gestion peuvent varier selon les perspectives socioculturelles, les ressources disponibles et d'autres facteurs, et peuvent inclure des instruments, pratiques et processus traditionnels, formels et informels.

En tenant compte de cette diversité, tout système de gestion doit être basé sur :

- une connaissance approfondie et commune du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine, y compris ses valeurs et attributs, par tous les gestionnaires ;
- le respect de la diversité, de l'équité, de l'égalité des genres et des droits humains et des dispositions de gestion et de décision inclusives et participatives ;
- un cycle de planification, d'exécution, de suivi et d'évaluation ;
- des mécanismes pour l'implication et la coordination des activités entre les différents gestionnaires ;
- l'affectation et la pérennité des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires ;
- un apprentissage et un renforcement des capacités continus ;
- une définition responsable et transparente du fonctionnement du système de gestion.



Le terme « système » implique que tous ces éléments d'un système de gestion sont interconnectés et, lorsqu'ils sont mis en œuvre collectivement, se transforment en un schéma ou une structure plus vaste. Le fait de changer ou d'ajouter un élément ou une interconnexion peut affecter le fonctionnement d'ensemble du système.

L'identification des différents éléments du système de gestion de votre lieu de patrimoine peut être difficile, surtout si plusieurs gestionnaires aux mandats différents sont impliqués, qui ont recours à des instruments et pratiques divers pour exercer leurs droits et responsabilités. Parfois, il peut sembler impossible de décrire ce fonctionnement d'ensemble. Chacun des outils de la Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 vous permet d'étudier les éléments essentiels d'un système de gestion afin de mieux comprendre ces éléments en rapport avec votre lieu de patrimoine particulier. Les outils sont également conçus pour vous aider à identifier les interconnexions importantes entre ces éléments. Veuillez noter que la Boîte à outils n'est pas destinée à examiner chaque détail du système de gestion, mais plutôt les éléments dont tous les biens du patrimoine mondial doivent disposer. Vous pouvez également envisager la Boîte à outils comme une sorte de bilan général qui serait l'équivalent d'un bilan médical.

## GOVERNANCE

Chaque fois que des choix et décisions sont pris concernant la protection d'un bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine, une certaine forme de système de « gouvernance » existe, qui permet aux personnes d'exercer leurs droits, influence, autorité et responsabilités sur ce lieu. Ainsi, le fait de comprendre qui prend ces décisions et comment est essentiel pour évaluer le degré de protection de ce bien.

La notion de « gouvernance » a pris de l'ampleur ces dix dernières années et est aujourd'hui utilisée dans de nombreux contextes. En conséquence, la gouvernance revêt plusieurs acceptions. Elle est souvent utilisée à tort comme un simple synonyme de gouvernement. Tandis que le « gouvernement » fait référence à un ensemble d'institutions responsables de l'administration d'un pays/État, la « gouvernance » recouvre un sens plus vaste et peut s'appliquer dans diverses circonstances. Il est fréquent de parler de gouvernance en matière de marchés financiers, d'entreprises, de lieux de patrimoine ou de territoires.

**Dans la présente Boîte à outils, la gouvernance recouvre toutes les interactions entre les structures administratives, les processus et les traditions, qui déterminent comment l'autorité et les responsabilités concernant un bien du patrimoine mondial (ou tout autre lieu de patrimoine) sont exercées, comment les décisions sont prises et comment les différents acteurs sont impliqués et participent à la prise de décision, le cas échéant.**

La gouvernance et la gestion sont des notions étroitement liées même s'il est utile de les distinguer. Alors que la gouvernance porte fondamentalement sur qui prend les décisions et comment ces décisions sont prises, la gestion porte sur les moyens et actions nécessaires à la mise en œuvre de ces décisions (Borrini-Feyerabend et al., 2013). Cette distinction est aussi utile car elle nous rappelle que la protection du patrimoine est influencée par des considérations économiques, sociales et politiques, et pas seulement techniques. De même, il est important de noter que, dans le contexte du patrimoine mondial, la gouvernance et la gestion font partie du système de gestion de chaque bien.

## ACTEURS

La gestion d'un bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine implique un grand nombre de personnes travaillant pour des organismes gouvernementaux, des administrations locales, des autorités traditionnelles, des ONG et des entreprises, ainsi que des personnes issues de communautés autochtones, des groupes culturels, des communautés locales et la société civile au sens large. Ils peuvent tous être considérés comme des « acteurs ».

**Dans la présente Boîte à outils, le terme « acteurs » fait référence à toutes les personnes – et les institutions et groupes qu'elles représentent – qui sont impliquées directement et indirectement dans la protection et la gestion d'un bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Il existe trois grandes catégories d'acteurs : les gestionnaires, les détenteurs de droits et les parties prenantes.**



Les gestionnaires sont les institutions et autres types d'entités, ainsi que les personnes travaillant au sein de ces institutions, qui sont reconnus et tenus responsables de la protection et de la gestion du lieu de patrimoine. Les détenteurs de droits sont socialement dotés de droits juridiques et/ou coutumiers sur le lieu de patrimoine. Certains groupes de détenteurs de droits peuvent également être responsables de la gestion du lieu (ou de certaines parties du lieu) de patrimoine. Les parties prenantes sont des communautés et/ou des groupes culturels qui ont des intérêts, des préoccupations et une influence directs ou indirects sur le lieu de patrimoine, mais n'ont pas nécessairement de droits juridiquement ou socialement reconnus sur les ressources patrimoniales ou leur gestion.



Dans le cadre de la *Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0*, les groupes de détenteurs de droits ayant des responsabilités socialement reconnues en matière de gestion du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine sont considérés comme des gestionnaires. Cette distinction est faite si le groupe de détenteurs de droits a des responsabilités socialement reconnues en matière de gestion de ressources patrimoniales par rapport aux autres membres de la communauté ou de la société.

## OBJECTIFS DE GESTION

Différents termes sont utilisés pour désigner les objectifs du système de gestion du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Les termes tels qu'« objectif », « cible », « vision », « résultats », « réalisations » ont tendance à être utilisés de façon interchangeable et ambiguë. **Dans la présente Boîte à outils, les objectifs de gestion font référence aux objectifs principaux qui orienteront le système de gestion d'un lieu de patrimoine pour garantir le maintien de ses valeurs, formant la base des stratégies de gestion, plans, politiques et actions.** Les objectifs de gestion ne sont pas limités dans le temps, mais sont les principes directeurs ou les fondements de l'ensemble du système de gestion.

Les objectifs de gestion doivent être déterminés en premier lieu par rapport aux valeurs du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Les autres objectifs – comme le besoin de garantir les fonctions que revêt le patrimoine dans la vie de la population locale, sa mise en valeur auprès des visiteurs, ou sa contribution au développement durable – sont importants, mais pas essentiels pour maintenir les valeurs d'un bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. En cas de conflit entre les différents objectifs, les objectifs de gestion qui concernent le maintien des valeurs du bien doivent toujours être prioritaires.

Parmi les exemples d'objectifs de gestion figurent :

- La préservation d'une technique de construction traditionnelle particulière.
- La protection de certaines espèces endémiques.
- Le maintien d'un artisanat spécifique en tant qu'activité économique principale du lieu de patrimoine.
- Le maintien de la structure urbaine d'un établissement humain traditionnel.
- La préservation de formations physiques particulières.
- La préservation de voies de pèlerinage vers un site sacré.
- Le maintien de l'habitat essentiel à la survie d'une espèce menacée.

La distinction entre les objectifs de gestion et les résultats particuliers qui doivent être atteints pendant une période spécifique peut prêter à confusion. Du fait de leur nature générale et vaste, les objectifs de gestion doivent être accompagnés par des **résultats** de gestion souhaités qui définissent ce qui doit être réalisé sur une période donnée. Ainsi, les résultats de gestion souhaités permettent de traduire les objectifs de gestion dans des programmes de travail grâce à une planification de la gestion qui doit également prendre en compte l'impact potentiel ou avéré des **facteurs affectant le bien** sur les attributs du lieu de patrimoine.



## PROCESSUS DE PLANIFICATION DE LA GESTION

Dans la présente Boîte à outils, on entend par « gestion » un ensemble de processus et mesures prises en rapport avec la prise de décision, la planification, l'affectation de ressources, la mise en œuvre et le suivi pour protéger un bien du patrimoine mondial ou tout autre lieu de patrimoine pour les générations actuelles et futures.

**La planification peut être définie comme le processus visant à déterminer le chemin d'une situation actuelle (ici) à un état ou situation souhaitée à l'avenir (là). À cette fin, il est essentiel de bien comprendre la situation présente et de décider ce qui doit être réalisé, quelles mesures prendre, et quels seront les délais et les coûts.**

La planification est l'un des processus de gestion les plus importants ; elle peut être réalisée à divers niveaux organisationnels et échelles géographiques. C'est pourquoi la Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 inclut un outil spécifique sur le cadre de planification de la gestion, lequel est centré sur le plan de gestion d'un bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. L'élaboration du plan de gestion est une étape essentielle de la planification de la gestion d'un bien du patrimoine mondial, mais sa mise en œuvre, son suivi et son évaluation – qui peuvent être définis comme des processus de gestion à part entière – font partie du cycle de gestion plus large.

La planification n'est pas simplement un événement ponctuel ou un résultat, mais une séquence itérative de processus comprenant :

- l'élaboration du plan ;
- la mise en œuvre du plan ;
- le suivi de la mise en œuvre ;
- l'ajustement du plan ;
- l'évaluation de la mise en œuvre du plan.

Il est important de continuer à adapter et à ajuster le mode opératoire le cas échéant et de tirer des enseignements pour atteindre les résultats souhaités en matière de gestion.

La séquence complète de ces différents processus itératifs peut être définie comme le cycle de gestion. Ce cycle est généralement établi avec un calendrier fixe, c'est-à-dire la période allant du début de l'élaboration du plan jusqu'à sa révision prévue, ou son remplacement par un nouveau plan.

Un cadre de planification peut inclure :

- des instruments de planification plus vastes que ceux propres au bien du patrimoine mondial en matière d'échelle et de portée (par ex. plans directeurs et plans d'utilisation des terres) ;
- des « plans subsidiaires » qui détaillent des fonctions ou domaines particuliers de gestion (par ex. plans de conservation, plans de gestion des risques de catastrophes, stratégies touristiques durables, plans de gestion des visiteurs, plans d'interprétation, plans d'affaires, plans opérationnels, etc.).

Il est important que les plans de gestion soient bien intégrés au sein du cadre de planification (voir



Schéma 3.2).



Schéma 3.2. Cadre de planification hiérarchique illustré. Source : adapté de Worboys, *et al.*, 2015.

### RÉALISATIONS ET RÉSULTATS

**Les réalisations sont les produits, biens et services matériels issus de la mise en œuvre d'une intervention, activité ou action.**

Les résultats peuvent être définis comme les effets prévus et imprévus à moyen et long terme et les réalisations de la mise en œuvre de mesures de gestion, d'interventions, d'activités ou d'actions, ainsi que les produits qui en découlent. Les résultats souhaités doivent être précisés au début du cycle de gestion dans le cadre du processus de planification et évalués en dernier lieu afin de vérifier s'ils ont été atteints ou pas, passant ainsi d'un état « souhaité » à « réel ». L'évaluation des résultats est essentielle car elle permet d'identifier les effets réels des mesures prises en matière de gestion. Cela implique de vérifier si :

- a) les réalisations obtenues contribuent réellement à atteindre les résultats ;
- b) les valeurs du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine sont maintenues.

La distinction entre réalisations et résultats n'est pas évidente : c'est pourquoi l'évaluation porte majoritairement sur les réalisations. Néanmoins, l'identification des résultats est essentielle si vous souhaitez avoir une vision claire de l'efficacité du système de gestion pour votre lieu de patrimoine. Imaginez qu'au cours de l'année passée, vous avez organisé plus de 50 réunions avec différents groupes de détenteurs de droits et parties prenantes ; cependant, malgré toutes ces réunions, le problème sous-jacent qui justifiait la tenue de ces réunions persiste. Si vous évaluez votre réussite en termes de réalisations (c.-à-d. 50 réunions), le bilan est flatteur. Cependant, on peut dire que vous avez échoué sur le plan des résultats. Par ailleurs, si l'objectif des réunions était de promouvoir l'implication des détenteurs de droits et parties prenantes dans la gestion du lieu de patrimoine, et si vous avez identifié des façons de renforcer cette implication, alors vous avez atteint votre objectif, et vous avez donc un résultat positif.

Cet exemple témoigne de deux autres raisons pour lesquelles il est plus aisé d'évaluer les réalisations plutôt que les résultats. Premièrement, il est plus aisé de quantifier les réalisations que les résultats ; les résultats sont en général qualitatifs et plus vastes. Deuxièmement, alors que les réalisations sont facilement identifiables à court terme une fois que les interventions et activités ont été menées, les résultats peuvent n'être visibles que plus tard et, par conséquent, peuvent rester invisibles si des processus efficaces de suivi et d'évaluation ne sont pas mis en place.



Si la *Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0* n'existe pas dans votre langue maternelle ou dans la langue utilisée par les participants impliqués dans l'évaluation de l'efficacité de la gestion, vous devez traduire les concepts répertoriés dans cette section, le glossaire et au moins les documents les plus essentiels dont les personnes auront besoin pour réaliser l'évaluation.



## 4. LES QUATRE PHASES PRINCIPALES DE L'ÉVALUATION

La réalisation d'une évaluation de l'efficacité de la gestion en utilisant la *Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0* peut être divisée en quatre phases principales : préparation, recueil des informations, évaluation, rapport et mise en œuvre.

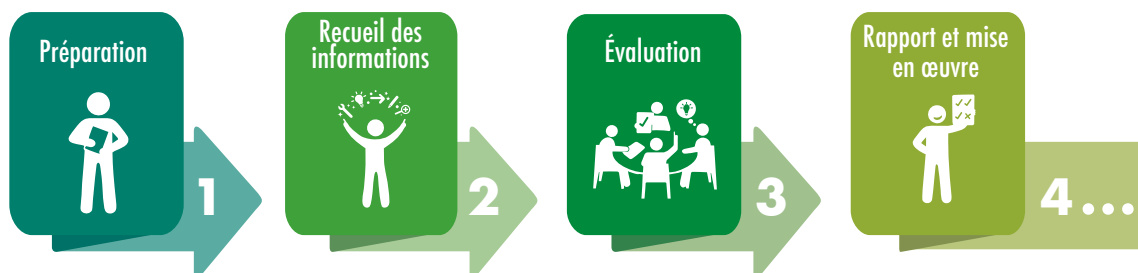


Schéma 4.1. Les quatre phases principales de l'évaluation dans la *Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0*

### 4.1 PHASE 1 – PRÉPARATION

Dans la première phase, vous poserez les bases de l'évaluation. Vous devez avoir un plan bien conçu pour vous guider pendant toute l'évaluation. Ce plan doit clairement indiquer :

- qui sera impliqué et les responsabilités de chacun – y compris celles du ou des organisateurs et de l'équipe chargée de la mise en œuvre (voir Schéma 3.1) ;
- le programme et le calendrier de l'évaluation ;
- comment stocker les informations pertinentes recueillies, et comment les mettre à disposition des participants avant, pendant et après l'évaluation ;
- comment et à qui communiquer les conclusions de l'évaluation.

Vous devrez également décider du niveau de l'évaluation. Vous pouvez choisir de :

- réaliser une évaluation complète, en utilisant les 12 outils ;
- utiliser certains outils, en complément des processus existants de suivi et d'évaluation ;
- commencer avec une évaluation partielle, basée sur quelques outils, et prévoir une évaluation complète à l'avenir.

Utilisez l'Encadré 2.1 pour vous aider à planifier le niveau de l'évaluation. Gardez à l'esprit que ce n'est qu'un choix préliminaire puisque le niveau d'évaluation dépendra également des informations disponibles (à évaluer dans la phase 2).



L'évaluation produira les meilleurs résultats si elle est basée sur un processus collaboratif impliquant plusieurs acteurs exerçant des responsabilités dans la gestion du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Il est essentiel que la collaboration commence lors de la phase de préparation, au moment où sont posées les bases du reste du processus d'évaluation. À cette fin, il est conseillé d'organiser une session de présentation au cours de laquelle vous :

- Prendrez le temps de vous présenter et connaître les autres personnes, puisque vous travaillerez étroitement ensemble sur l'évaluation.
- Présenterez la Boîte à outils à tous ceux qui seront impliqués dans l'évaluation.
- Expliquerez les raisons de la réalisation d'une évaluation de l'efficacité de la gestion.
- Identifieriez la volonté et la capacité des différentes personnes impliquées à participer à l'évaluation.
- Vous mettrez d'accord sur des règles claires d'organisation des débats et réflexions pendant l'évaluation, sur l'utilisation des contributions de chacun, et si elles sont soumises au consentement libre, préalable et éclairé ou à d'autres considérations de confidentialité et relatives à la vie privée.
- Discuterez du mode de recueil des informations et données nécessaires au soutien de l'évaluation.
- Déciderez du mode d'accès aux informations recueillies pour les personnes, et comment elles resteront impliquées et mobilisées pendant tout le processus.
- Vous mettrez d'accord sur les éléments essentiels pour aider l'équipe chargée de la mise en œuvre à élaborer le plan de l'évaluation comme le calendrier, le niveau de l'évaluation et ce qui reste à faire avant d'utiliser les outils de l'évaluation
- Déciderez du mode de diffusion des conclusions de l'évaluation, comment et à qui elles seront transmises.

#### 4.2. PHASE 2 – RECUEIL DES INFORMATIONS

Pour évaluer correctement ce qui fonctionne bien et ce qui pose problème, il est essentiel de baser autant que possible l'évaluation sur des informations existantes et bien documentées. Vous devez donc recueillir les documents et données pertinents, lesquels peuvent servir à compléter les fiches de travail associées aux outils de l'évaluation. Il peut s'agir de dispositions légales, de réglementations, de plans de gestion et d'autres instruments de planification, de rapports de suivi, de rapports d'évaluation d'impact, d'évaluations des risques de catastrophe, de projets de recherche et de plans opérationnels. S'agissant des biens du patrimoine mondial, il faut donc inclure le dossier de proposition d'inscription, les évaluations des Organisations consultatives, les décisions du Comité du patrimoine mondial, les documents de rapport périodique, les rapports sur l'état de conservation et les rapports de mission de suivi réactif, le cas échéant.

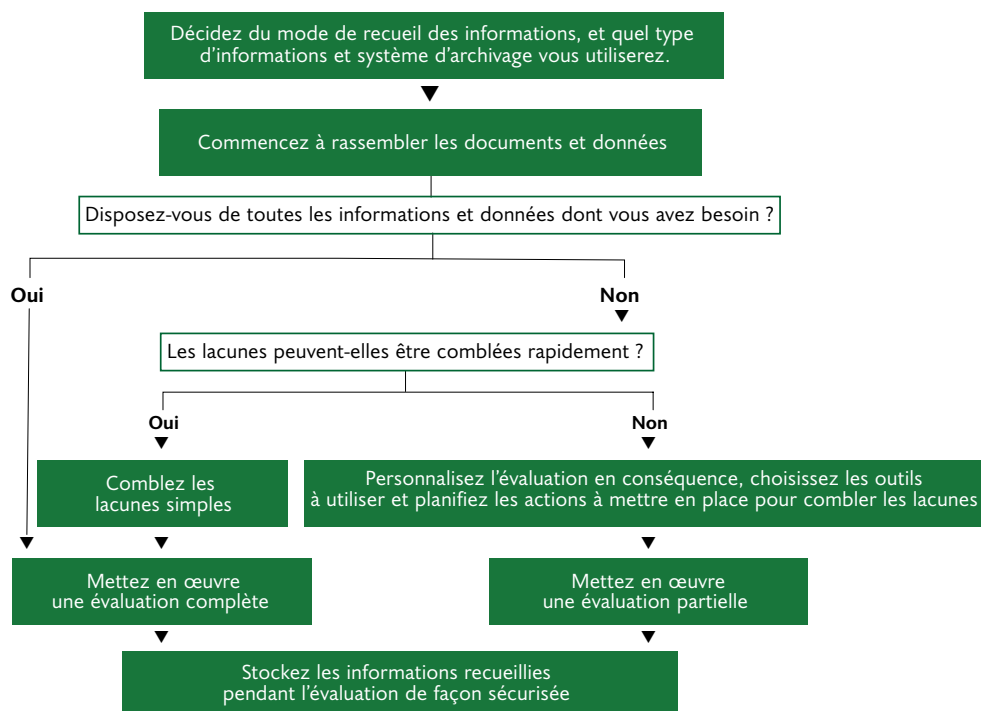
Concernant les lieux de patrimoine dotés de systèmes de gestion traditionnels et de pratiques et normes coutumières, il convient de prêter une attention particulière aux sources d'informations appropriées. L'accès, le recueil et le stockage de ces informations provenant d'acteurs différents soulèvent divers problèmes (par ex. les droits de propriété intellectuelle) qui doivent être correctement traités de prime abord (voir Phase 1).

Lors du recueil d'informations, vous découvrirez peut-être des lacunes importantes qui ne peuvent être comblées immédiatement, et qui ont des conséquences sur le niveau et l'échelle de l'évaluation (surtout s'il s'agit de la première fois que vous réalisez une évaluation de l'efficacité de la gestion à l'aide de la Boîte à outils : *Améliorer notre patrimoine 2.0*). Toutefois, ne vous découragez pas ou ne voyez pas ce manque d'informations comme un obstacle pour avancer dans l'évaluation. Au contraire, examinez attentivement les moyens d'adapter l'évaluation afin de prendre en compte ces contraintes. Vous pouvez utiliser l'évaluation comme une occasion de souligner ce manque d'informations et comment y remédier à l'avenir.



N'oubliez pas que certaines lacunes en matière de connaissances et d'informations n'apparaîtront peut-être que plus tard lors du processus d'évaluation, lorsque vous utiliserez les fiches de travail pendant le ou les ateliers d'évaluation. Dans ce cas, vous pouvez noter les lacunes en matière d'information dans la ligne correspondante de la fiche de travail et décider ensuite de ce qu'il convient de faire à ce sujet. N'oubliez pas que si vous essayez de combler ce manque d'informations immédiatement, vous mettrez peut-être en péril la qualité de l'évaluation. Réfléchissez donc soigneusement à ce qui peut être complété et analysé à partir de l'expérience professionnelle et des connaissances des personnes impliquées dans l'évaluation, et à ce qu'il convient de résoudre par des travaux ou études supplémentaires.





**Schéma 4.2. Processus énumérant les différentes étapes pour réunir les informations et données pertinentes**

### 4.3. PHASE 3 – ÉVALUATION

Au cours de la Phase 1, vous avez déterminé comment mettre en œuvre l'évaluation, le nombre d'ateliers nécessaires, et le calendrier de l'évaluation. Si les personnes impliquées dans l'évaluation ne sont pas familiarisées avec certaines des notions nécessaires lors de l'utilisation des outils (voir Section 3.3), il sera utile de mettre en place dès le départ des activités de renforcement des capacités.

Le nombre et la durée des ateliers à organiser dépendront de l'échelle et du niveau de l'évaluation. Si c'est la première fois que vous utilisez la Boîte à outils et que vous utilisez tous les outils, il est préférable d'organiser plusieurs ateliers, surtout si vous réunissez des personnes et des institutions qui n'ont jamais travaillé ensemble auparavant. Cette approche vous permettra de réaliser certaines tâches entre les ateliers et de vous mettre d'accord sur le contenu pour le prochain cycle de réflexion. Cependant, évitez de découper l'évaluation sur une trop longue période. Chaque atelier doit durer au moins une journée entière afin de laisser suffisamment de temps pour traiter des questions en profondeur ; il ne doit pas être séparé de plus de deux semaines du précédent afin que les participants n'oublient pas ce qui a été dit auparavant.

Si vous choisissez de réaliser l'évaluation en un seul atelier, les enseignements tirés des cas de référence utilisés pour rédiger la Boîte à outils : *Améliorer notre patrimoine 2.0* montrent qu'une évaluation complète prend au moins cinq jours de travail complets, sans compter le travail préparatoire requis pendant les phases 1 et 2 de l'évaluation (voir Sections 4.1 et 4.2) et celui de la phase finale de l'évaluation (Section 4.4). Chaque bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine ayant ses propres caractéristiques, il est difficile d'estimer le temps nécessaire pour utiliser chaque outil et, par conséquent, la durée totale nécessaire à une évaluation.



Lors du ou des ateliers, les facilitateurs discuteront avec les participants afin de savoir s'ils ont suffisamment d'informations pour prendre une décision sur une question particulière de gestion. Si ce n'est pas le cas, les participants ne doivent pas se sentir forcés de compléter cette partie de la fiche de travail. Il leur faut au contraire noter cette lacune et/ou ce problème dans la section concernée et décider de recommandations et actions de suivi pour résoudre ce point.



#### 4.4. PHASE 4 – ÉLABORATION D'UN RAPPORT ET MISE EN ŒUVRE DES CONCLUSIONS

Il convient de réaliser une évaluation seulement si elle mène à des conclusions concrètes et si la volonté de mettre en œuvre des recommandations et actions de suivi est bien établie. Bien que cela semble évident, le risque est que le fait de compléter les fiches de travail soit vu comme la fin du processus d'évaluation. Une bonne évaluation implique une réflexion finale afin d'étudier les conséquences de ce qui a été appris grâce aux différents outils.

Afin de mener cette réflexion finale, il sera probablement nécessaire d'organiser un dernier atelier. Celui-ci peut être prévu lorsque l'équipe chargée de la mise en œuvre a compilé toutes les informations recueillies lors des différentes phases de l'évaluation, lorsqu'elle a tiré ses conclusions et identifié des recommandations d'actions claires et pratiques. Les recommandations et actions de suivi (principalement issues de l'utilisation de l'Outil 12) doivent :

- être suffisamment claires et spécifiques pour améliorer les pratiques de conservation ;
- être suffisamment réalistes pour garantir des solutions réalisables pour les questions prioritaires ;
- inclure des priorités à court et long terme en indiquant le calendrier, le budget nécessaire et les responsables de la mise en œuvre (par ex. institution, département ou groupe, y compris le besoin de collaboration).

Certaines recommandations seront relativement simples et directes alors que d'autres peuvent être complexes à mettre en œuvre. Les recommandations peuvent inclure le besoin de combler le manque de connaissances, de mieux comprendre les capacités humaines et financières existantes, ou de développer des programmes de suivi supplémentaires. Parfois, les recommandations répondront à des questions essentielles et stratégiques (comme l'importance de mieux comprendre les valeurs et attributs du bien du patrimoine mondial, ou de réviser et de formuler plus clairement les objectifs de gestion).

L'analyse doit également identifier dans quelle mesure les défis de la gestion découlent de l'absence de mesures mises en place en matière de gestion plutôt que d'autres causes, dont certaines peuvent échapper au contrôle des gestionnaires. Le fait de disposer d'un système de gestion bien élaboré n'éliminera peut-être pas complètement les menaces qui pèsent sur le bien du patrimoine mondial ou tout autre lieu de patrimoine, comme les facteurs liés au changement climatique ou aux enjeux sociaux. À l'inverse, certains biens ayant des systèmes de gestion inadéquats en place continueront peut-être malgré tout à garder leurs valeurs. Il est important de comprendre les causes de réussite ou de déficience du système de gestion ; si tel n'est pas le cas, les tentatives d'amélioration des mécanismes de gestion pourraient s'avérer inefficaces.

L'atelier final est également une occasion d'échanger sur la présentation des conclusions de l'évaluation dans le rapport d'évaluation final, comment ces conclusions seront transmises aux décideurs politiques, détenteurs de droits et parties prenantes concernés. Le rapport doit inclure les éléments suivants :

- une introduction qui présente le contexte de l'évaluation, le processus suivi et les acteurs impliqués ;
- un résumé clair, formulé simplement, qui inclut l'analyse issue de l'utilisation des différents outils, et les principales conclusions ;
- les recommandations et actions de suivi identifiées, et les personnes ou entités responsables de leur mise en œuvre.



L'organisateur est généralement le mieux placé pour publier et/ou communiquer sur le rapport d'évaluation une fois que celui-ci a été approuvé par tous les participants. Cependant, ce n'est pas toujours le cas, et il vous faudra alors réfléchir à l'organisation la plus adéquate pour cette tâche. Il est important de publier le rapport le plus tôt possible afin de diffuser les résultats des travaux et de soutenir la mise en œuvre des conclusions de l'évaluation.



Souvenez-vous que la Boîte à outils est conçue comme une méthodologie d'auto-évaluation. Il est donc essentiel de veiller à ce que les conclusions soient prises en compte lors de l'élaboration de futurs plans de gestion et autres instruments de planification. Il est important d'identifier des actions concrètes pour combler les lacunes et problèmes identifiés et garantir l'adéquation de l'affectation des ressources et de la collaboration entre les gestionnaires. L'évaluation sera inefficace si ses conclusions sont négligées et ses recommandations non mises en œuvre.

Ce point est d'autant plus important si les conclusions de l'évaluation mettent en évidence des lacunes et problèmes nombreux et graves. Néanmoins, l'amélioration de cette situation peut exiger des efforts et un temps considérables. Il ne sera peut-être pas possible de mettre en œuvre certaines recommandations à court et moyen terme, même si elles seraient utiles. De telles recommandations doivent être documentées, et des plans élaborés pour améliorer les capacités et les ressources financières afin qu'elles soient mises en œuvre à l'avenir. Globalement, les conclusions et recommandations doivent être présentées de façon positive afin d'encourager les personnes et les institutions à agir et à s'engager en faveur de l'amélioration de la performance et de l'efficacité de la gestion à long terme.



## 5. LES OUTILS D'ÉVALUATION DE LA BOÎTE À OUTILS : AMÉLIORER NOTRE PATRIMOINE 2.0

**Cette section vous guidera au sein des 12 outils d'évaluation qui composent la Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0. Elle décrit la finalité de chaque outil, le type d'informations et d'analyse requises, ainsi que les tâches précises à réaliser. Chaque outil inclut une ou plusieurs fiches de travail comprenant un ensemble de questions directrices ou un modèle structuré afin de vous aider à résumer les informations et les conclusions concernant un élément particulier de la gestion.**

Les lignes directrices ont été élaborées avec une attention particulière pour les personnes qui n'auraient jamais entrepris une évaluation de l'efficacité de la gestion auparavant en ayant recours à la Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine ou à d'autres méthodologies d'efficacité de la gestion. Par ailleurs, et même si vous connaissez bien les évaluations de l'efficacité de la gestion, il est important que vous lisiez attentivement les conseils avant de commencer cette démarche, car la Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 inclut des aspects couverts de façon plus détaillée que dans d'autres méthodologies. Et surtout, ne commencez pas à compléter les fiches de travail sans avoir la compréhension nécessaire de la finalité de chaque outil et des relations entre chacun d'entre eux.

Au début des explications relatives à chaque outil, vous trouverez ses **objectifs spécifiques** ainsi que des **informations de référence** expliquant comment l'outil est structuré. Ces explications fournissent une **vue d'ensemble de la façon de compléter la ou les fiches de travail** associées à l'outil. Les fiches de travail sont conçues pour y indiquer des informations essentielles sur les différents éléments du système de gestion, résumer les résultats de vos échanges et vous aider à suivre les avancées au fil du temps en servant de base de référence pour les futures évaluations.

Concernant les fiches de travail qui demandent surtout des informations, vous trouverez également un ensemble de questions visant à susciter la réflexion pour vous aider à atteindre des conclusions, et garantir le fait que vous ne passiez pas à côté de points importants. Les fiches de travail structurées comme des questionnaires offrent déjà des questions de réflexion. Pour celles-ci, vous devrez tirer les conclusions de vos commentaires dans la dernière colonne de la fiche de travail. Il est aussi important de prendre en compte les liens entre les différentes questions. Ces échanges finaux sont une partie essentielle de l'exercice d'évaluation : veillez donc à y consacrer suffisamment de temps et d'énergie pour les mener à bien.

Souvenez-vous que les fiches de travail peuvent être adaptées si certains éléments ne s'appliquent pas ou ne conviennent pas au type de bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine pour lequel vous travaillez. Cependant, de telles adaptations doivent être clairement indiquées et justifiées, et ne doivent pas changer la finalité de l'outil. À la fin de chaque fiche de travail figure un espace pour résumer les principaux problèmes identifiés lors des discussions, tirer des conclusions, et définir des recommandations et des actions de suivi.

L'utilisation de la Boîte à outils demande une grande implication de la part de toutes les personnes concernées. Même si cela peut paraître difficile au début, le fait d'évaluer l'efficacité de la gestion de votre bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine est essentiel si vous souhaitez maintenir sa valeur universelle exceptionnelle et ses autres valeurs importantes à long terme. Aucun raccourci ne conduit à une réflexion profonde, sensée et collective. Vous aurez de bien meilleurs résultats si vous considérez l'ensemble du processus comme une occasion d'écouter et d'apprendre plutôt que comme un exercice technique.





## OUTIL 1. VALEURS, ATTRIBUTS ET OBJECTIFS DE GESTION

Cet outil permet de savoir si les valeurs du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine ont été clairement identifiées et comprises. En outre, il pose les bases de l'évaluation de l'efficacité de la gestion et l'utilisation des autres outils de la *Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0*.

### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'OUTIL :

- Établir si la compréhension de la **valeur universelle exceptionnelle** du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine et de ses **attributs** est correcte.
- Évaluer si les autres **valeurs** importantes du bien et les attributs qui expriment ces valeurs sont bien compris, identifiés et documentés.
- Évaluer si des **objectifs de gestion** clairs ont été déterminés pour guider la gestion du bien, et si ces objectifs sont clairement basés sur la valeur universelle exceptionnelle du bien et/ou ses autres valeurs importantes.

### INFORMATIONS DE RÉFÉRENCE

La valeur universelle exceptionnelle d'un bien du patrimoine mondial témoigne de l'importance partagée de ce bien pour les générations présentes et futures, ce pour quoi il a été inscrit sur la Liste du patrimoine mondial. Cependant, tous les biens présentent inmanquablement un vaste éventail de valeurs avec différents niveaux d'importance (international, national ou local) qui contribuent à l'importance globale du bien. Il est donc essentiel d'identifier et de reconnaître ces autres valeurs importantes et de veiller à ce qu'elles soient prises en considération dans le système de gestion.

La principale préoccupation de la gestion doit être de maintenir la valeur universelle exceptionnelle du bien ainsi que ses autres valeurs importantes. Dans le cas de lieux de patrimoine qui ne sont pas inscrits sur la Liste du patrimoine mondial, une logique similaire s'applique : même si certaines valeurs peuvent être reconnues à un niveau plus large (par ex. si le lieu est désigné au niveau national), les communautés locales peuvent le valoriser pour des raisons différentes. Ces valeurs locales peuvent même différer selon les groupes communautaires. Cette compréhension de l'ensemble de la gamme de valeurs du lieu de patrimoine, qu'il soit inscrit sur la Liste du patrimoine mondial ou non, doit être reflétée dans des objectifs de gestion clairs qui guident tous les aspects du système de gestion. Des objectifs de gestion clairs permettront également de se concentrer sur ce qui est le plus important au moment de prendre des décisions difficiles et d'affecter des ressources limitées.

Les valeurs, attributs et objectifs de gestion du bien, dans leur ensemble, forment la base de ce qui doit être analysé et évalué pendant tout le processus d'évaluation. L'Outil 1 inclut donc deux fiches de travail :

- la **Fiche de travail 1a** est destinée à évaluer l'identification et la documentation des valeurs du bien, ainsi que des attributs qui expriment ces valeurs ;
- la **Fiche de travail 1b** est destinée à relier les valeurs et attributs du bien aux objectifs de gestion.



Souvenez-vous que vous devez compléter les principales sections de la fiche de travail en vous basant sur les informations recueillies lors de la Phase 2 de l'évaluation (Section 4.2). Si l'information est manquante ou insuffisante, vous devrez laisser la section concernée de la fiche de travail vierge ou incomplète, et noter les raisons dans « Lacunes et défis », à la fin de la fiche de travail.



Les conclusions de l'Outil 1 serviront de base aux analyses requises pour les autres outils, en particulier l'Outil 11, pour lequel vous devrez évaluer dans quelle mesure les valeurs du bien sont maintenues et les objectifs de gestion sont atteints. Il est donc important de vous laisser suffisamment de temps pendant l'évaluation pour compléter les Fiches de travail 1a et 1b en détail, notamment les sections « Analyse et conclusions » et « Lacunes et défis ».

### COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 1A

La première tâche dans la Fiche de travail 1a est de répertorier les valeurs et attributs du bien selon leur niveau d'importance (VUE, national ou local). La compréhension des différents niveaux doit vous aider à : i) organiser les actions selon les priorités en cas de conflit entre les valeurs ; et ii) reconnaître que les valeurs sont liées entre elles, et que la protection de ces autres valeurs importantes est essentielle pour maintenir la VUE du bien.

La Fiche de travail 1a vous aidera également à évaluer si les attributs qui expriment les valeurs du bien ont été suffisamment identifiés, sont bien compris, et s'ils sont l'élément central des mesures mises en place en matière de gestion.

L'identification des valeurs et attributs, et en particulier la distinction entre les deux notions (Section 3.3) n'est pas aisée, mais c'est un point essentiel qui vous aidera par la suite à utiliser entièrement les autres outils.

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de compléter la fiche de travail puisque les valeurs et attributs peuvent être formulés de multiples manières. En cas de doute, focalisez-vous sur les principaux objectifs de l'outil plutôt que sur les détails des notions elles-mêmes.

#### *Questions de réflexion :*

- La valeur universelle exceptionnelle du bien est-elle facile à comprendre, y compris par les non-professionnels du patrimoine ? Si non, pouvez-vous la décomposer en plusieurs valeurs ?
- Qu'en est-il des autres valeurs importantes du bien ? Ont-elles été identifiées, documentées ou archivées (y compris par des sources orales traditionnelles ou coutumières) ? Les sources d'informations sont-elles accessibles et/ou stockées de façon sécurisée ?
- Les valeurs sont-elles décrites dans les sources d'informations utilisées par les gestionnaires de façon régulière, et guident-elles la gestion du bien ? Par exemple, sont-elles incluses dans le plan de gestion ou un autre instrument de planification principal ? Sont-elles documentées dans des articles de recherche et scientifiques qui n'ont pas été pris en compte par la gestion, ou ne sont pas facilement accessibles ?
- Quelle est la relation entre les autres valeurs importantes et la valeur universelle exceptionnelle du bien ? Certaines de ces valeurs sont-elles interdépendantes ? Certaines de ces valeurs sont-elles divergentes ou conflictuelles ? Si oui, pourquoi et comment cela affecte-t-il la gestion ?
- Certaines catégories de valeurs ont-elles été négligées, insuffisamment documentées ou archivées ? Si oui, des recherches supplémentaires sont-elles nécessaires, ou des études documentaires doivent-elles être réalisées, et par qui ?
- Les détenteurs de droits et/ou les communautés locales ont-ils été impliqués dans l'identification des valeurs du bien, notamment lorsque le bien a été inscrit sur la Liste du patrimoine mondial ?
- Les attributs du bien sont-ils clairement et suffisamment identifiés et documentés ?
- Les processus, pratiques et associations, ainsi que d'autres éléments immatériels, ont-ils été considérés comme des attributs, ou l'identification des attributs s'est-elle surtout limitée aux éléments physiques ?
- La distinction entre valeurs et attributs dans les sources d'informations est-elle claire ?



**COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 1B**

Le maintien de la valeur universelle exceptionnelle et des autres valeurs importantes du bien doit être la principale préoccupation de la gestion, et cela doit être reflété dans des **objectifs de gestion** clairs. Chaque valeur, ainsi que les attributs clés qui lui sont associés, doit normalement avoir un ou plusieurs objectifs associés.

Cependant, la gestion a également d'autres objectifs – comme le besoin de garantir la fonction du patrimoine dans la vie des communautés locales, sa mise en valeur auprès des visiteurs ou sa contribution au développement durable. De tels objectifs doivent également être reflétés dans les objectifs de gestion du bien (voir Encadré 5.1). Cependant, en cas de conflit entre les différents objectifs, la priorité doit toujours être la préservation des valeurs du bien. Par conséquent, les valeurs, attributs et objectifs de gestion doivent constituer les principes directeurs ou les fondations de l'ensemble du **système de gestion**.

Il n'est pas toujours aisé de faire la distinction entre les objectifs de gestion et ce qui doit être effectivement réalisé pendant une période précise (c.-à-d. les **résultats** souhaités de la gestion). Les objectifs de gestion font référence aux objectifs principaux qui guident la gestion du bien du patrimoine mondial et garantissent le maintien de ses valeurs à long terme. Du fait de leur nature générale, les objectifs de gestion en soi ne sont pas suffisants pour guider la gestion quotidienne de manière précise. Ils doivent être complétés par les résultats de gestion souhaités, qui définissent ce qui doit être effectivement réalisé lors d'un **cycle de gestion** ou une période de temps donnée. Grâce à la planification, les résultats de gestion souhaités peuvent traduire les objectifs de gestion dans les programmes de travail, et prennent en compte l'impact avéré ou potentiel, sur les attributs, des facteurs qui affectent le bien. Pour plus d'informations sur la distinction entre les objectifs de gestion et les résultats de gestion souhaités, voir l'Encadré 5.2 et si besoin, relisez la Section 3.3.

La Fiche de travail 1b est structurée de telle sorte qu'elle doit vous permettre d'évaluer l'existence d'objectifs de gestion clairs et de résultats de gestion souhaités pour le bien. Pour certains biens du patrimoine mondial, les deux peuvent faire défaut, particulièrement en l'absence de plan de gestion, ou si ce plan n'a pas été révisé. La Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0, et l'Outil 1 en particulier, ne constituent pas une méthode pour élaborer des objectifs de gestion ou des résultats de gestion souhaités ; ils ne peuvent remplacer une planification efficace. Des objectifs de gestion inexistant, flous ou inadéquats témoignent d'un besoin d'élaborer ou d'améliorer la planification du bien. Il conviendra de le noter dans la section « Lacunes et défis ». Des objectifs de gestion et des résultats de gestion souhaités clairs et bien énoncés sont la base de la planification de la gestion. Ces éléments ne peuvent être définis rapidement pendant le processus d'évaluation.

**Encadré 5.1 Gestion du patrimoine et développement durable**

L'intégration du patrimoine dans les objectifs de développement durable (lié à la cible 11.4 qui vise à « renforcer les efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel et naturel mondial ») est une reconnaissance attendue depuis longtemps de son rôle dans les enjeux plus larges du développement. Cependant, les pressions grandissantes sur le patrimoine, liées à un grand nombre de défis sans précédent, soulèvent les questions suivantes : comment atteindre l'équilibre entre conservation et développement tout en préservant les valeurs des lieux de patrimoine ? Comment la gestion du patrimoine s'inscrit-elle dans le développement durable, au niveau politique ou opérationnel ?

Pour être efficaces, la protection et la gestion du patrimoine doivent être intégrées aux initiatives visant à améliorer la santé de la planète et de tous ses habitants. Cela implique un alignement des objectifs de gestion du patrimoine et des objectifs de développement. À cet égard, la Politique pour l'intégration d'une perspective de développement durable dans les processus de la Convention du patrimoine mondial, adoptée en 2015, cherche à exploiter le potentiel du patrimoine pour contribuer au développement durable, en gardant à l'esprit que l'objectif principal de la Convention du patrimoine mondial, consistant à protéger le patrimoine mondial culturel et naturel, ne doit pas être compromis. La politique identifie quatre dimensions essentielles : i) développement social inclusif (défense des droits humains, de l'égalité des genres et des peuples autochtones et communautés locales) ; ii) durabilité environnementale (notamment la résilience aux catastrophes et au changement climatique) ; iii) développement économique inclusif ; et iv) paix et sécurité. La mise en œuvre efficace de cette politique suppose d'engager une réflexion sur les cadres existants de la gestion du patrimoine, et de modifier radicalement notre approche en matière de désignation des objectifs et des mécanismes de gestion dans les lieux de patrimoine.





### Encadré 5.2 Distinction entre les objectifs de gestion et les résultats de gestion souhaités

Remarquez l'absence de lien direct entre les exemples donnés ici pour les objectifs de gestion et ceux des résultats de gestion souhaités.

#### Exemples d'objectifs de gestion :

- Préserver des techniques de construction traditionnelle associées à l'architecture en bois.
- Protéger les mangroves à la lisière du bien.
- Préserver les espaces verts historiques dans le centre urbain historique.
- Préserver les caractéristiques du paysage urbain (townscape) de l'établissement humain traditionnel.
- Maintenir l'industrie viticole en tant qu'activité économique essentielle dans le paysage culturel.
- Préserver les routes de pèlerinage en direction des lieux sacrés.
- Maintenir l'habitat nécessaire à la survie des espèces en danger.

#### Exemples de résultats de gestion souhaités :

- Augmentation du nombre d'artisans qualifiés d'au moins 20 % d'ici à 2026.
- Restauration des mangroves à 60 % de leur étendue originale d'ici à 2030.
- Réhabilitation totale du jardin historique dans la région nord du centre urbain historique achevée en 2027.
- Réduction significative de la surpêche d'une espèce particulière (définir laquelle) d'ici à 2025, grâce à la collaboration avec les communautés de pêcheurs.
- Amélioration de l'interprétation du bien grâce à la collaboration avec les détenteurs de droits pour améliorer la qualité des visites guidées au sein du bien.
- Finalisation du classement des zones conservées par les communautés au sein de la zone tampon du bien.
- Amélioration de la gestion des visiteurs grâce à la construction d'un nouveau centre de visiteurs.

Lorsqu'aucun délai n'est donné pour un résultat, on estime qu'il doit être atteint à la date de fin du plan de gestion actuel ou du document de planification principal.

#### Questions de réflexion :

- Les objectifs de gestion du bien du patrimoine mondial ou du lieu de patrimoine ont-ils été identifiés ?
- Les objectifs sont-ils clairement reliés aux valeurs et attributs du bien ?
- Les objectifs sont-ils suffisamment spécifiques pour guider le système de gestion du bien ?
- Les objectifs abordent-ils également la façon dont le bien peut contribuer à d'autres objectifs sociétaux comme le développement durable, le bien-être des communautés locales et la production de services et bénéfices ?
- Peut-on clairement faire la différence entre les objectifs de gestion et les résultats de gestion souhaités ?
- Peut-on distinguer les objectifs de gestion des autres buts (comme les objectifs organisationnels ou les perspectives d'avenir du bien) ?
- Les résultats de gestion souhaités ont-ils été identifiés dans le cadre de la planification ?
- Les résultats souhaités sont-ils réalistes et objectivement vérifiables ?
- Les résultats souhaités ont-ils été définis par rapport aux objectifs de gestion et aux facteurs affectant le bien ?



Fiche de travail 1a. Évaluation des valeurs et attributs

Niveau de reconnaissance	Valeurs	Attributs	Sources d'information utilisées
VUE			
Nationale			
Locale			
Analyse et conclusions			
Lacunes et défis			
Opportunités, recommandations et actions de suivi			



**Fiche de travail 1b. Évaluation des objectifs de gestion**

Objectifs de gestion	Valeurs et attributs	Sources d'information utilisées	Commentaires
Résultats de gestion souhaités	Valeurs et attributs	Sources d'information utilisées	Commentaires
Analyse et conclusions			
Lacunes et défis			
Opportunités, recommandations et actions de suivi			





## OUTIL 2. FACTEURS AFFECTANT LE BIEN

Grâce à cet outil, on peut évaluer si les facteurs qui affectent ou peuvent affecter le bien du patrimoine mondial sont documentés, et si leurs impacts sur les attributs sont clairement identifiés et bien compris. Il permet également d'analyser le caractère approprié des mesures prises en matière de gestion au regard des facteurs identifiés et à leurs impacts.

### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'OUTIL :

- Évaluer l'existence d'une bonne compréhension et documentation des **facteurs affectant le bien**, actuels et potentiels.
- Identifier si la liste de facteurs affectant le bien inclut les facteurs provenant de l'extérieur du bien (par ex. de la ou des zones tampons et/ou du cadre plus large).
- Vérifier si les causes sous-jacentes des facteurs ont été identifiées.
- Comprendre la complexité et les relations entre les facteurs affectant le bien, leurs causes et les **impacts** qu'ils ont sur les attributs du bien.
- Évaluer si les mesures prises et les calendriers identifiés pour aborder les facteurs et leurs impacts sont appropriés, et si les responsables de la mise en œuvre de ces mesures sont clairement identifiés.
- Identifier les problèmes et les façons d'améliorer les mesures relatives à la gestion.

### INFORMATIONS DE RÉFÉRENCE

Les biens du patrimoine mondial et autres lieux de patrimoine sont confrontés à de nombreux facteurs qui peuvent affecter leur état de conservation, et donc leurs valeurs. La tendance consiste souvent à se focaliser sur les facteurs négatifs, dénommées en général « menaces », mais il existe également des facteurs pouvant avoir des effets positifs, comme le montre l'exemple du tourisme. D'une part, s'il est géré correctement et basé sur une approche durable, le tourisme peut générer des bénéfices positifs. D'autre part, un tourisme de masse ou des activités touristiques non planifiées et non régulées peuvent perturber les communautés locales, produire un sentiment d'expropriation du lieu, ou des dommages physiques. En outre, certains facteurs peuvent être perçus négativement par certains acteurs, mais positivement par d'autres.

Les facteurs provenant (ou provenant potentiellement) de la ou des **zones tampons** et/ou du **cadre plus large** doivent également être pris en compte. Par exemple, la construction d'un barrage en amont d'un bien peut gravement affecter le flux hydrique vers ce bien. De même, la construction d'un aéroport près d'un établissement humain traditionnel peut augmenter le nombre de visiteurs, ce qui peut accroître les activités liées au tourisme au sein du bien et limiter les services et activités commerciales quotidiennes dont ont besoin les communautés locales. Par conséquent, l'origine du facteur n'est pas toujours importante ; en revanche, l'essentiel est l'impact actuel ou potentiel du facteur sur l'état de conservation des attributs du bien et donc, sur la capacité des attributs à transmettre les valeurs du bien.

Les facteurs affectant un bien s'accompagnent généralement d'un ensemble complexe de causes et d'impacts. Cet outil vous aide à comprendre les relations entre les causes et les impacts de ces facteurs, et l'étendue et la gravité des impacts actuels et potentiels sur les attributs du bien. Il vous aide également à évaluer si les mesures de gestion sont suffisantes pour empêcher ou réduire les impacts.



## COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 2

Même si cette fiche de travail peut de prime abord apparaître relativement simple, elle peut être complexe à compléter, surtout lorsque l'on confond les « facteurs affectant le bien », les « causes de ces facteurs », et leur « impact ». Il peut être utile de procéder à des allers-retours entre les différentes colonnes lors de l'analyse de chaque facteur plutôt que de simplement compléter chaque ligne de gauche à droite.

Les définitions et relations entre les facteurs, causes et impacts sont soulignées dans l'Encadré 5.3. Même si certaines sections peuvent être complétées en faisant appel à des expériences professionnelles et personnelles des personnes impliquées dans l'évaluation (par ex. si le facteur affecte actuellement le bien ou pourrait l'affecter à l'avenir), d'autres sections (par ex. « l'étendue » et la « gravité » des impacts) seront mieux étayées par des données et sources d'informations détaillées plutôt que par des suppositions, même éclairées.



### Encadré 5.3 Faire la distinction entre facteurs, causes et impacts

**Facteurs affectant le bien** : Toute activité ou processus qui en dépend pouvant affecter, de façon positive et/ou négative, les attributs d'un bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Les facteurs négatifs sont généralement dénommés « menaces ». La façon dont les facteurs affectent un bien doit être analysée à l'aune d'une série de paramètres : les causes sous-jacentes qui sont à la base du facteur, leur origine (à l'intérieur ou à l'extérieur du bien), les impacts actuels et potentiels dérivant du facteur, et l'étendue et la gravité des impacts sur les attributs du bien.

**Causes** : L'origine ou les raisons sous-jacentes à la base du facteur.

**Impacts** : Les effets ou conséquences issus de, ou produits par un facteur, et la façon dont ils affectent les attributs et leur état de conservation. Les impacts peuvent être positifs ou négatifs, ainsi que directs ou indirects.

#### Exemple 1:

*Facteur – dégradation des récifs coralliens*

*Causes – acidification des océans et absence de régulation de la pêche commerciale*

*Impacts – disparition des espèces de poissons*

#### Exemple 2:

*Facteur – disparition des pratiques agricoles traditionnelles*

*Causes – vieillissement de la population et mécanisation des pratiques agricoles*

*Impacts – abandon des champs agricoles et appauvrissement de la variété des cultures locales*

Remarquez que la distinction entre ces trois notions dépend de ce que vous avez au départ défini en tant que « facteur ». Par exemple :

- **Exemple 1.** Si vous avez défini l'acidification des océans comme le facteur, alors l'une des causes sous-jacentes sera le niveau trop élevé de dioxyde de carbone atmosphérique se dissolvant dans l'océan. En conséquence, lorsque vous arrivez aux colonnes sur les impacts et les mesures relatives à la gestion, il sera probablement difficile d'identifier des mesures spécifiques et avisées pour répondre à ce facteur à l'échelle du bien. Par conséquent, il est d'abord utile de répertorier des facteurs qui peuvent être abordés avec des actions spécifiques et réalisables.
- **Exemple 2.** Si vous avez identifié la mécanisation des pratiques agricoles comme le facteur, alors la cause sous-jacente peut être le coût élevé de la main-d'œuvre ou le manque d'ouvriers agricoles qualifiés. Dans ce cas, l'impact pourra alors être défini comme la disparition des pratiques traditionnelles, et les mesures de gestion devront aborder cet impact sur les pratiques traditionnelles (l'attribut).



*Questions de réflexion :*

- Les facteurs affectant le bien du patrimoine mondial ou tout autre lieu de patrimoine ont-ils été identifiés et documentés dans les sources d'informations utilisées régulièrement (par ex. le plan de gestion) ?
- A-t-on une compréhension détaillée des facteurs affectant le bien, et de leurs causes sous-jacentes et impacts ou les connaissances disponibles sont-elles essentiellement limitées à une liste de facteurs ?
- Des facteurs positifs ont-ils été identifiés ou la liste se limite-t-elle à des facteurs négatifs ou menaces ?
- Des facteurs potentiels ont-ils été identifiés ? Des facteurs provenant de l'extérieur du bien ont-ils été identifiés, par ex. de la ou des zones tampons, du cadre plus large ou parfois même au-delà ?
- Dans certains cas, le même facteur peut avoir un impact sur plusieurs attributs mais de différentes façons. Ces différences sont-elles bien comprises ?
- Les relations entre les facteurs et les effets potentiellement cumulatifs et multiplicateurs des différents impacts ont-elles été prises en compte ?
- Des mesures adéquates pour contrer tous les facteurs ayant des impacts élevés et très élevés ont-elles été identifiées ? Ces mesures sont-elles mises en œuvre ?
- Ces mesures relatives à la gestion sont-elles clairement documentées et suivies, notamment avec des informations sur les responsables de leur mise en œuvre et du suivi ?
- Quels sont les principaux défis et insuffisances pour aborder les facteurs les plus critiques (c.-à-d. les facteurs qui ont un impact négatif significatif sur les attributs) ? Comment peuvent-ils être abordés ?









### OUTIL 3. LIMITES, ZONES TAMPONS ET CADRE PLUS LARGE

**Cet outil permet d'évaluer si les limites, la taille et la configuration du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine sont adéquates. Il examine également l'efficacité de la ou des zones tampons existantes et des conséquences des interactions entre le bien, sa zone tampon et son cadre plus large sur la gestion du bien.**

#### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'OUTIL :

- Vérifier que le bien du patrimoine mondial inclut tous les **attributs** qui expriment sa valeur universelle exceptionnelle au sein de ses limites, et que la taille du bien est adéquate pour protéger ces attributs ;
- Évaluer si la délimitation du bien prend en compte les relations, les fonctions dynamiques et les processus essentiels au maintien de ses valeurs ;
- Identifier les lacunes et les défis associés aux différentes désignations et aux diverses limites ;
- Vérifier si la **zone tampon** est adéquate pour assurer un surcroît de protection au bien ;
- Évaluer la bonne compréhension des interactions entre le bien, la ou les zones tampons et le **cadre plus large**, et la façon dont la gestion répond à ces interactions croisées ;
- Identifier les défis posés à la gestion provenant de ces aspects de délimitation.

#### INFORMATIONS DE RÉFÉRENCE

La localisation et la délimitation d'un bien du patrimoine mondial, c'est-à-dire ses limites et sa taille, peuvent significativement affecter la capacité des gestionnaires à le gérer efficacement et, notamment, à maintenir son intégrité. Ce point est particulièrement important pour les biens en série et transfrontaliers. En outre, les interactions entre le bien, la ou les zones tampons et le cadre plus large détermineront quels facteurs affectent (ou peuvent affecter) le bien.

Les limites de chaque bien du patrimoine mondial, ainsi que de toute zone tampon existante, sont déterminées au moment de l'inscription sur la Liste du patrimoine mondial. Toute modification des limites doit être approuvée au préalable par le Comité du patrimoine mondial en fonction de procédures établies. Dans certains cas, les limites du bien et de sa ou de ses zones tampons au moment de la préparation du dossier de proposition d'inscription ont pu être orientées par des questions d'ordre social, économique, politique et administratif, dont les conséquences peuvent créer des problèmes de gestion à long terme.

Cet outil permet d'identifier les défaillances concernant les limites du bien et de toute zone tampon existante, et d'indiquer les façons dont la gestion peut résoudre ou atténuer les problèmes liés. Pour cela, il convient d'identifier les problèmes en lien avec la taille et la délimitation du bien et de sa ou de ses zones tampons. Des problèmes peuvent également provenir des interactions croisées (c'est-à-dire les effets qu'ont des processus et dynamiques à une échelle ou dans une zone sur une autre échelle ou zone) entre le bien, la ou les zones tampons et le cadre plus large.

Concernant les biens dont les processus (par ex. les processus biologiques et écologiques, ou les pratiques agricoles et les processus industriels) sont des attributs importants, la taille du bien sera importante. C'est notamment le cas pour les biens naturels pour lesquels, par ex., la viabilité ou la survie à long terme de certaines espèces dépend de la présence d'écosystèmes multiples et vastes. Cependant, la taille peut aussi être importante pour des biens culturels ; par ex. dans le cas d'un système d'irrigation traditionnel dont le fonctionnement dépend d'un bassin versant situé en dehors du bien.



Il peut être difficile pour les acteurs d'identifier des limites complexes. À l'inverse, des limites trop simplifiées (par ex. des limites en ligne droite et parallélipédiques) qui ne correspondent pas aux limites géographiques peuvent aussi compliquer la gestion du bien et de sa ou ses zones tampons. L'alignement des limites avec des caractéristiques physiques ou des parcelles cadastrales peut s'avérer utile pour identifier et protéger le bien.

L'identification et la cartographie (si possible) des attributs peuvent aussi être utiles pour déterminer si les limites du bien sont adéquates ou pas. Cependant, lors de cet exercice, soyez conscient du risque propre au fait de vous concentrer uniquement sur les attributs physiques, et ainsi de négliger d'importants processus sociaux et/ou écologiques et des éléments immatériels. Prenez également en compte les relations entre les attributs (tel qu'analysé dans la Fiche de travail 1a), et la connectivité du paysage lorsque vous étudiez le caractère approprié des limites du bien et de sa zone tampon.



N'oubliez pas que pour les biens du patrimoine mondial, les limites sont déterminées avec l'idée d'englober les attributs qui expriment la valeur universelle exceptionnelle. Ces limites peuvent dans certaines circonstances être jugées inadéquates pour la protection d'autres valeurs importantes du bien. Dans de tels cas, la protection de ces autres valeurs peut être prise en compte dans la délimitation de la zone tampon et/ou par d'autres processus de désignation (au niveau national, provincial ou local). Par exemple, un bien du patrimoine mondial peut être situé au sein d'une aire protégée bien plus vaste. Le bien protège donc la VUE, et les limites plus larges de l'aire protégée englobent des valeurs et attributs nationaux et régionaux importants. Dans ce cas, les limites du bien du patrimoine mondial n'ont pas besoin d'être modifiées pour prendre en considération ces autres valeurs importantes.

Avant d'examiner le caractère approprié des limites, il est nécessaire d'acquérir une bonne compréhension des facteurs qui affectent le bien, et si ces facteurs proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur du bien (voir Outil 2). Les [Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial](#) établissent un mécanisme spécifique pour répondre à ces facteurs : la zone tampon. L'un des principaux objectifs de la zone tampon est d'assurer un surcroît de protection au bien et de répondre aux facteurs qui proviennent de l'extérieur. En conséquence, l'Outil 3 permet d'évaluer l'efficacité des limites et de la taille de la zone tampon. Dans certains cas, une zone tampon de grande taille sera insuffisante pour répondre à tous les facteurs affectant le bien, car certains facteurs peuvent trouver leur origine bien au-delà des limites extérieures de la zone tampon. C'est pourquoi les Orientations incluent également la notion de « cadre plus large », et soulignent la nécessaire compréhension des interactions entre ce dernier, le bien et la zone tampon. Les facteurs provenant de l'extérieur du bien et de sa ou ses zones tampons échappent souvent au contrôle direct des gestionnaires du bien ; vous devrez donc évaluer quels accords et autres mécanismes existent ou doivent être mis en place afin de gérer les problèmes issus du cadre plus large du bien ou de tout autre lieu de patrimoine.

Enfin, cet outil vous aide à établir si les limites sont liées à des protections juridiques existantes à d'autres niveaux, et si ces protections juridiques existantes peuvent faciliter la gestion. Dans certaines circonstances, le contraire peut se produire. Par exemple, une désignation préexistante au niveau national qui s'étend au-delà de la délimitation du bien du patrimoine mondial peut être soumise à une réglementation insuffisante pour les besoins de protection de la valeur universelle exceptionnelle du bien. De même, lorsque diverses désignations existent (surtout au niveau international), cela peut mener à l'existence de différents ensembles de limites (pour le bien et sa zone tampon), parfois avec des finalités divergentes. Les conflits potentiels entre les différentes désignations doivent être attentivement étudiés.



**COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 3**

Cette fiche de travail propose un ensemble de questions pour examiner trois aspects principaux :

- L'adéquation des limites, de la taille et de la délimitation du bien en lui-même ;
- L'adéquation de la zone tampon afin d'assurer un surcroît de protection au bien et de répondre aux facteurs provenant de l'extérieur du bien ;
- Dans quelle mesure les interactions entre le bien, la zone tampon et le cadre plus large ont des effets sur la gestion du bien.

Vous devez compléter la plupart des fiches de travail pour les autres outils en vous basant sur les informations recueillies auprès des sources d'informations existantes ; en revanche, pour la Fiche de travail 3, vous aurez besoin d'expérience professionnelle et de capacités d'analyse. C'est pour cela que cette fiche prend la forme d'un questionnaire. Il est essentiel de toujours prendre en compte les questions incluses dans la fiche de travail qui ont trait aux valeurs du bien (Fiche de travail 1a). Lorsque vous insérez les réponses dans la Fiche de travail 3, assurez-vous qu'elles reflètent le fruit des réflexions de tous les participants à l'évaluation, et qu'elles reflètent également, autant que possible, un consensus parmi les participants. En cas de divergence de points de vue, précisez-le bien dans vos réponses.

Cette fiche de travail ayant la forme d'un questionnaire, aucune question visant à susciter la réflexion n'y figure. Vous êtes au contraire encouragé à tirer vos propres conclusions et à identifier les actions de suivi basées sur les commentaires et recommandations identifiés dans la colonne finale.

Cette fiche de travail peut demander une certaine adaptation selon le type et les caractéristiques du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Par exemple, si vous travaillez pour un bien du patrimoine mondial qui n'a pas de zone tampon, vous ne serez dans ce cas pas en mesure de répondre à certaines questions de la fiche de travail. Pour les biens en série du patrimoine mondial, vous devrez peut-être remplir la même fiche de travail pour chacun des éléments constitutifs, puis pour le bien dans sa totalité. Enfin, pour les lieux de patrimoine non inscrits sur la Liste du patrimoine mondial, vous devrez adapter les questions par rapport aux autres désignations (par ex. aux niveaux international, national, provincial ou local). Tout ce travail demande une réflexion approfondie sur la meilleure façon d'aborder et d'adapter la fiche de travail afin qu'elle corresponde à vos besoins.



## Fiche de travail 3. Évaluation des limites, des zones tampons et du cadre plus large

Question	Réponse/Explication	Recommandations
<b>Bien du patrimoine mondial</b>		
1. Les limites du bien ont-elles été définies par rapport à l'identification et la cartographie des attributs qui expriment sa valeur universelle exceptionnelle ? Quelles autres considérations ont été prises en compte pour déterminer les limites ?		
2. Les limites et la taille du bien sont-elles adéquates pour protéger les attributs identifiés en réponse à la Question 1 ci-dessus ? Les limites et la taille du bien garantissent-elles une connectivité fonctionnelle, spatiale et/ou visuelle entre les attributs ?		
3. Les limites et la taille du bien sont-elles adéquates pour protéger d'autres valeurs importantes du bien ? (Si tel n'est pas le cas, répondez à cette question conjointement avec la Question 9 ci-dessous, concernant la ou les zones tampons).		
4. S'il existe d'autres désignations (aux niveaux international, national ou local), des problèmes liés aux différentes limites associées à ces autres désignations ont-ils été détectés ?		
5. Les limites du bien du patrimoine mondial sont-elles bien connues et facilement identifiées par les gestionnaires et les détenteurs de droits ?		
6. Existe-t-il des problèmes ou des doléances non résolus liés à la création du bien du patrimoine mondial et concernant les limites définies ?		



## Fiche de travail 3. Évaluation des limites, des zones tampons et du cadre plus large

Question	Réponse/Explication	Recommandations
<b>Zone tampon</b> (si applicable)		
7. La fonction de la ou des zones tampons est-elle claire ? Les limites de la ou des zones tampons sont-elles juridiquement reconnues ?		
8. Les limites de la ou des zones tampons sont-elles adéquates afin d'assurer un surcroît de protection au bien ?		
9. La ou les zones tampons ont-elles été définies par rapport à la protection d'autres valeurs importantes (c'est-à-dire, en plus de leur fonction visant à assurer un surcroît de protection au bien) ?		
10. La ou les zones tampons sont-elles suffisamment étendues pour répondre aux menaces issues d'interactions externes qui peuvent impacter négativement le bien ?		
11. Les limites de la ou des zones tampons sont-elles bien connues et facilement identifiées par les gestionnaires et les détenteurs de droits ?		
12. La ou les zones tampons sont-elles définies pour garantir la connectivité avec le cadre plus large, et à favoriser la fourniture de services et bénéfices ?		



## Fiche de travail 3. Évaluation des limites, des zones tampons et du cadre plus large

Question	Réponse/Explication	Recommandations
<b>Interactions avec le cadre plus large</b>		
13. Une dynamique spatiale et fonctionnelle à grande échelle, importante pour maintenir les valeurs et l'intégrité du bien, a-t-elle été identifiée ?		
14. Une attention particulière a-t-elle été prêtée à l'importance d'identifier et/ou de définir le cadre plus large ou le contexte du bien, par rapport à la dynamique spatiale et fonctionnelle à grande échelle ?		
15. Les facteurs provenant de l'extérieur du bien et de sa ou de ses zones tampons ont-ils été bien identifiés ?		
Analyse et conclusions		
Lacunes et défis		
Opportunités, recommandations et actions de suivi		





## OUTIL 4. ACCORDS DE GOUVERNANCE

**Cet outil permet d'évaluer la bonne définition des rôles et responsabilités des gestionnaires, s'il existe une coordination et collaboration efficaces entre eux, ainsi que le niveau d'implication et de participation des détenteurs de droits dans la gestion du bien.**

### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'OUTIL :

- Évaluer s'il existe une bonne compréhension des **acteurs** exerçant des responsabilités reconnues pour gérer le bien (les **gestionnaires**), ainsi que des acteurs ayant des droits (les **détenteurs de droits**) et des acteurs ayant des intérêts ou une influence (les **parties prenantes**) sur le bien ;
- Vérifier si les rôles et responsabilités des gestionnaires sont clairement définis ;
- Identifier les lacunes et défis empêchant une coordination et collaboration efficaces entre gestionnaires ;
- Évaluer si les détenteurs de droits sont correctement reconnus et impliqués dans la gestion du bien ;
- Évaluer s'il existe des problèmes de capacités qui ont des effets sur la participation des détenteurs de droits aux prises de décisions et, par conséquent, si le niveau d'implication des détenteurs de droits a un effet positif et/ou négatif sur la gestion efficace du bien ;
- Identifier les actions favorisant une **gouvernance** respectueuse et participative au sein du bien.

### INFORMATIONS DE RÉFÉRENCE

Pour assurer une gouvernance et une gestion efficaces et équitables, il faut que les acteurs ayant des responsabilités, des droits et des intérêts au sein du bien coordonnent leurs actions et collaborent. Le niveau de participation variera selon le mandat, les capacités et les ressources de ces acteurs, si leurs droits, rôles et responsabilités sont reconnus et respectés, et de quelle manière, et s'il existe des instances et dispositifs pour faciliter la participation.

Cet outil explore deux aspects essentiels des relations entre les différents acteurs :

- Comment l'autorité et la responsabilité de la gestion du bien sont réparties entre les gestionnaires, et comment ceux-ci collaborent ;
- Le niveau d'implication des détenteurs de droits et des communautés locales dans la gestion du bien.

Pour utiliser cet outil, il est nécessaire de bien savoir qui sont les gestionnaires, les détenteurs de droits et les parties prenantes. Concernant certains biens, il peut être facile d'identifier les institutions ou groupes exerçant des responsabilités socialement reconnues en matière de gestion. Cependant, pour un nombre grandissant de biens du patrimoine mondial, les accords de gouvernance peuvent être complexes et impliquer de nombreux institutions et groupes. Dans de telles situations, il n'est pas toujours aisé de savoir qui détient – ou devrait légitimement détenir – l'autorité et la responsabilité de la gestion du bien du patrimoine mondial et de la ou des zones tampons éventuelles.

Les décisions de gestion concernant divers problèmes sont prises et influencées par différents acteurs qui contribuent collectivement au système de gestion du bien. C'est notamment le cas des biens en série, dont le nombre d'éléments constitutifs répartis sur de vastes zones géographiques peut être élevé ; et des biens transfrontaliers, pour lesquels des accords formels de gouvernance et de gestion sont nécessaires entre différents pays. De même, les paysages culturels et les villes sont généralement gérés par des acteurs multiples – même si, dans certains cas, une organisation spécifique peut être chargée de la gestion du bien sur le plan du patrimoine –, ce qui doit s'appuyer sur des mécanismes formels de coordination. Les gestionnaires peuvent être habilités par la législation, les pratiques culturelles établies au fil du temps, ou un panachage d'instruments juridiques et coutumiers.



L'Outil 4 comprend trois fiches de travail :

- La **Fiche de travail 4a** est utilisée pour identifier les acteurs qui peuvent être considérés comme des gestionnaires. Elle offre également un cadre structuré pour analyser le rôle spécifique ou le mandat de chaque gestionnaire du bien et de la ou des zones tampons existantes ; les instruments clés et l'autorité que leur octroie ce mandat ; et l'étendue et le niveau de leur implication dans les processus décisionnels. Remarquez que cette fiche de travail est principalement destinée aux biens du patrimoine mondial dotés d'accords de gouvernance complexes et réunissant une diversité d'acteurs exerçant des responsabilités de gestion. Si vous travaillez avec un bien n'ayant qu'une seule ou quelques institutions ou groupes en charge de la plupart ou de tous les aspects de la gestion, vous pouvez alors décider après discussion d'utiliser ou non cette fiche de travail.
- La **Fiche de travail 4b** permet de déterminer si la collaboration et la coopération entre les gestionnaires sont efficaces. Comme pour la Fiche de travail 4a, l'utilisation de la Fiche de travail 4b doit être déterminée en fonction de la complexité des accords de gouvernance.
- La **Fiche de travail 4c** évalue tout d'abord l'existence d'une connaissance suffisante des différents groupes de détenteurs de droits. Ensuite, la fiche de travail est utilisée pour étudier les niveaux d'implication et de participation des différents groupes de détenteurs de droits dans la gestion du bien. Avec quelques adaptations, cette fiche de travail peut également être utilisée pour mener une analyse similaire des différents groupes de parties prenantes.

Globalement, ces fiches de travail permettent d'évaluer certains aspects essentiels des accords de gouvernance au sein d'un bien du patrimoine mondial. L'Outil 5 et l'Outil 8 (« Cadre juridique, réglementaire et coutumier » et « Processus de gestion », respectivement) étudient d'autres aspects de la diversité et de la qualité de la gouvernance.



Dans le cadre de la *Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0*, on entend par « gestionnaire » toute institution ou groupe de personnes collaborant en vue d'un objectif commun et qui sont liés par des règles et normes, qu'elles soient formelles ou informelles. Le terme « gestionnaire » est préféré au terme de « gestionnaire de site » pour trois raisons. Tout d'abord, le terme « gestionnaire de site » est souvent associé à une seule personne, en général le responsable d'une organisation ou groupe, alors que la gestion d'un bien du patrimoine mondial, quelle que soit sa complexité, demande l'implication de nombreuses personnes et organisations à différents niveaux administratifs. Deuxièmement, le terme « gestionnaire de site » est souvent associé à un acteur détenteur d'un mandat spécifique au patrimoine, soit culturel, soit naturel. Cependant, certains aspects de la gestion des biens du patrimoine mondial relèvent du mandat ou sont influencés par des acteurs dont l'activité est liée à d'autres zones juridictionnelles (par ex. la planification, la foresterie, l'agriculture, les infrastructures, etc.). Ainsi, les rôles et responsabilités des divers gestionnaires doivent être reconnus. Troisièmement, le terme « site » semble faire référence au bien du patrimoine mondial en lui-même et exclut la gestion de la ou des zones tampons – alors que les deux zones doivent être prises en compte lors de l'application de l'Outil 4. Par conséquent, le terme « gestionnaire » permet de reconnaître un vaste ensemble d'acteurs et leurs responsabilités en matière de gestion.

Si l'utilisation du terme « gestionnaire » pour faire référence à un vaste éventail d'acteurs est confuse, vous pouvez créer votre propre terminologie pour faire la distinction entre : a) les gestionnaires ayant des responsabilités principales pour l'ensemble ou une grande partie du bien, du point de vue du patrimoine ; et b) les gestionnaires ayant des responsabilités sur des zones limitées du bien, ou sur certains types de ressources patrimoniales et/ou avec un mandat qui n'est pas spécifique au patrimoine. Adaptez également la terminologie afin qu'elle corresponde à ce qui est utilisé dans votre pays et/ou les langues maternelles.



**COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 4A**

Avant de commencer à compléter cette fiche de travail, il est important que toutes les personnes impliquées dans l'évaluation comprennent bien qui sera reconnu comme « gestionnaire », car des différences d'interprétation de ce terme peuvent créer une certaine confusion. Seules les institutions ou les groupes ayant i) une autorité légale ou coutumière ; ou ii) des responsabilités socialement reconnues pour gérer le bien du patrimoine mondial et la ou les zones tampons éventuelles, en totalité ou en partie, peuvent être identifiés comme gestionnaires. L'autorité et les responsabilités des gestionnaires peuvent être spécifiques au patrimoine ou non. Par exemple, l'autorité pour gérer la zone tampon d'un bien du patrimoine culturel peut être détenue par un organisme chargé d'une aire protégée naturelle. De même, l'autorité pour réguler l'utilisation des terres dans un paysage culturel ou un site géologique peut être détenue par le département de la planification urbaine d'une municipalité ou d'un gouvernement de province ; ou l'autorité pour gérer un édifice religieux peut être détenue par une institution religieuse. Pour que tous ces acteurs soient reconnus comme gestionnaires, il faut que les autres acteurs les reconnaissent en tant que tels et, par conséquent, les tiennent pour responsables de leur gestion du bien.

Si plusieurs groupes et institutions sont reconnus comme gestionnaires, vous devez compléter cette fiche de travail en détail la première fois que vous réalisez une évaluation d'efficacité de la gestion. Lors des futures évaluations, il sera inutile de répéter ce processus si les accords de gouvernance restent fondamentalement inchangés. Cependant, vous choisirez peut-être de compléter les lignes finales « Analyses et conclusions » et « Opportunités, recommandations et actions de suivi » pour consigner tout changement ou avancée depuis la dernière évaluation. Toutefois, dans l'éventualité d'une restructuration ou de changements importants apportés aux accords de gouvernance et de gestion du bien et de la ou des zones tampons existantes depuis la dernière évaluation, vous devez compléter toute la fiche de travail en détail. Parmi les exemples de changements importants, citons la reconnaissance des détenteurs de droits en tant que gestionnaires – par exemple en restituant des terres aux peuples autochtones – ou la reconnaissance statutaire des communautés locales.

En l'absence de cartographie préalable des accords de gouvernance pour le bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine (ainsi que pour la ou les zones tampons éventuelles), alors cette fiche de travail est essentielle. De nombreux problèmes de gestion découlent de la faiblesse ou du manque de clarté des dispositions en matière de gouvernance. Lors de l'identification des gestionnaires, il est important de prendre en compte l'information renseignée dans la Fiche de travail 1a (sur les valeurs et attributs) et la Fiche de travail 2 (sur les facteurs affectant le bien). Utilisez la Fiche de travail 1a pour déterminer si les responsabilités des gestionnaires identifiés couvrent l'ensemble des valeurs du bien ou autre lieu de patrimoine. Si nécessaire, utilisez la colonne « Responsabilités » de la Fiche de travail 2 pour vous aider à identifier le gestionnaire.



*Questions de réflexion :*

- Quels acteurs sont les gestionnaires ? Est-ce clair ? Sinon, pourquoi ?
- Est-ce que chaque gestionnaire est reconnu comme tel par les autres acteurs (surtout si ce gestionnaire est responsable de la gestion de seulement certaines parties du bien du patrimoine mondial ou de la zone tampon, ou de seulement certaines ressources patrimoniales) ? Sinon, pourquoi ?
- Quels instruments et pouvoirs octroient à chaque gestionnaire l'autorité, le rôle et les responsabilités sur le bien et/ou la zone tampon ? Est-ce clair ? Comment ces instruments et pouvoirs les rendent-ils responsables vis-à-vis des autres acteurs ?
- Dans les cas où l'on a plusieurs gestionnaires, les principales responsabilités de la gestion du bien du patrimoine mondial sur le plan du patrimoine sont-elles clairement attribuées ? Ce gestionnaire est-il également responsable de la gestion de la zone tampon ? Sinon, quels problèmes proviennent de la séparation des responsabilités de gestion entre bien et zone tampon ?
- Le mandat du gestionnaire principal du bien est-il adéquat au regard du rôle requis ? Ce mandat et les instruments à disposition du gestionnaire lui garantissent-ils l'autorité nécessaire pour assumer efficacement la responsabilité principale de la gestion du bien ?
- Y a-t-il des conflits ou des doublons entre les responsabilités des différents gestionnaires ?
- Y a-t-il des situations par lesquelles certains gestionnaires ne peuvent pas ou sont non disposés à exercer leurs responsabilités ? Si oui, pourquoi ? Que peut-on faire pour résoudre la situation ?
- La structure de gouvernance – y compris les interactions nécessaires entre les différents gestionnaires – est-elle clairement documentée, transparente et accessible ? Qui a la principale autorité décisionnelle (ou le dernier mot) en ce qui concerne les différents processus de gestion ? Est-ce clair ?
- Les accords de gouvernance sont-ils conformes aux valeurs du bien du patrimoine mondial ou autre lieu de patrimoine ?

**COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 4B**

Alors que la Fiche de travail 4a permet d'identifier les gestionnaires, la Fiche de travail 4b sert à évaluer la bonne collaboration des différents gestionnaires. Même si les accords de gouvernance pour votre bien sont relativement clairs et impliquent un nombre limité de gestionnaires, le fait de compléter cette fiche de travail reste un exercice utile.

Lorsque plusieurs gestionnaires exercent l'autorité et la responsabilité de la gestion du bien et de la ou des zones tampons existantes – en totalité ou en partie –, il est indispensable de garantir une collaboration et une coordination mutuellement efficaces. Le contexte social, économique, politique et administratif dans lequel les gestionnaires exercent leur activité peut mener à un sentiment de division et de concurrence plutôt qu'à une coordination et collaboration. Par conséquent, chaque gestionnaire peut être amené à poursuivre ses propres objectifs – surtout lorsqu'aucun objectif de gestion du bien n'a été identifié, ou que les objectifs sont inadéquats pour guider l'ensemble du système de gestion. Vos conclusions de la Fiche de travail 1b sont ici pertinentes, car cette façon de travailler peut mener à une concurrence pour les ressources et à des chevauchements dans les efforts déployés.

Les réussites sont bien plus nombreuses lorsque les gestionnaires travaillent ensemble, surtout lorsque l'efficacité des partenariats à divers niveaux administratifs est renforcée. Les gestionnaires peuvent ainsi associer leurs ressources pour atteindre des résultats qui pouvaient précédemment sembler impossibles ou difficiles à atteindre, et envisager en collaboration des solutions créatives pour faire face aux problèmes de gestion.

La Fiche de travail 4b est structurée autour de cinq sujets (ou thèmes) qui peuvent faciliter ou au contraire entraver la collaboration entre les gestionnaires. Vous pouvez associer certains des sujets proposés et/ou inclure d'autres sujets qui correspondent mieux à votre contexte particulier de gouvernance et de gestion. L'évaluation est réalisée en évaluant les forces et défaillances pour chaque sujet ou thème.

Le tableau 5.1 inclut plusieurs questions directrices à prendre en compte lorsque vous complétez la Fiche de travail 4b.



Tableau 5.1 Questions à prendre en compte au moment de compléter la Fiche de travail 4b

Aspects/Thèmes	Questions
<b>Existence d'instances, d'accords, de contrats, de procédures et de ressources financières pour la coordination et la collaboration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existe-t-il une instance ou un mécanisme pour rassembler les gestionnaires à intervalles réguliers afin de débattre des questions relatives à la gestion et de faciliter la prise de décision ? Si tel n'est pas le cas, est-elle nécessaire ? Si tel est le cas, ce mécanisme ou instance fonctionne-t-il correctement, et les ressources nécessaires ont-elles été identifiées et affectées ?</li> <li>➤ Le plan de gestion (ou instrument de planification similaire) du bien inclut-il une description des accords de gouvernance du bien et de toute zone tampon existante ?</li> <li>➤ Dans le cas d'un bien en série, existe-t-il un cadre de planification de la gestion du bien dans son ensemble ? Si oui, comment ce cadre est-il mis en œuvre ? Existe-t-il une agence ou un organisme dédié responsable de sa mise en œuvre ?</li> <li>➤ Existe-t-il des accords formels entre les gestionnaires pour faciliter l'échange d'informations sur la gestion du bien et de toute zone tampon existante ? En l'absence de tels accords, des accords plus vastes peuvent-ils servir de base pour faciliter la gestion coopérative ?</li> <li>➤ Lorsque de tels accords existent, même s'ils ne sont pas adéquats, les rôles et responsabilités de chaque gestionnaire et les ressources disponibles pour mettre en œuvre l'accord y sont-ils précisés ?</li> <li>➤ Existe-t-il des accords informels ou des accords d'échange collaboratifs entre les gestionnaires ? Si nécessaire, comment de telles pratiques informelles peuvent-elles être renforcées et accrues pour inclure d'autres gestionnaires ?</li> </ul>
<b>Partage des informations pertinentes entre les gestionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les informations importantes sont-elles partagées avec tous les gestionnaires, ou seulement avec certains d'entre eux ?</li> <li>➤ Existe-t-il des obligations de partage de certains types d'informations entre les gestionnaires ? Sinon, l'information est-elle partagée de façon informelle ?</li> <li>➤ Comment l'information est-elle recueillie et archivée ? Comment l'information est-elle rendue disponible à tous les gestionnaires ?</li> </ul>
<b>Alignement des politiques et des plans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les politiques et plans les plus importants fonctionnent-ils de façon harmonieuse, se chevauchent-ils ou sont-ils parfois contradictoires ?</li> <li>➤ Existe-t-il des règles et procédures claires sur la façon dont le plan de gestion du bien et de toute zone tampon existante doivent être intégrés et/ou s'aligner avec tous les autres instruments de planification ?</li> <li>➤ Lorsque différents gestionnaires élaborent des politiques et plans qui affecteront la gestion du bien, les autres gestionnaires sont-ils consultés sur leur contenu ? Faut-il au moins consulter le gestionnaire qui est le principal responsable du bien du patrimoine mondial sur le plan du patrimoine ?</li> <li>➤ En cas de conflits entre les politiques et les plans produits par différents gestionnaires, la politique ou le plan qui prévaut est-il clairement défini ?</li> </ul>
<b>Coordination – capacité à travailler ensemble de façon planifiée et organisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existe-t-il des protocoles ou accords formels ou informels au soutien de la coordination entre les gestionnaires ?</li> <li>➤ Y a-t-il une bonne compréhension des domaines dans lesquels les rôles et intérêts des différents gestionnaires sont alignés, et des domaines dans lesquels un conflit est possible ?</li> <li>➤ Qui est principalement responsable de la coordination et d'un dialogue continu entre tous les gestionnaires ?</li> </ul>
<b>Collaboration – capacité à travailler ensemble à partir d'objectifs partagés, de projets communs et de mécanismes de planification et de suivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les gestionnaires ont-ils une bonne compréhension de la différence entre consultation, collaboration et partage d'informations ?</li> <li>➤ De quelle manière la collaboration entre les gestionnaires est-elle adoptée ou pratiquée ?</li> <li>➤ Existe-t-il des objectifs de gestion clairs, communs et convenus pour le bien ou tout autre lieu de patrimoine ? L'ensemble des gestionnaires se sont-ils engagés à mettre en œuvre les objectifs de gestion convenus ?</li> <li>➤ Existe-t-il des processus et pratiques convenus pour l'identification, la planification et la mise en œuvre de projets conjoints ?</li> <li>➤ Existe-t-il des processus et pratiques convenus pour le suivi de l'état de conservation du bien et l'évaluation de l'efficacité de la gestion ?</li> </ul>



## COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 4C

Une gestion efficace demande l'implication active des détenteurs de droits dans les processus décisionnels et de gestion. Si les Fiches de travail 4a et 4b analysent les relations entre les gestionnaires, la Fiche de travail 4c permet d'étudier le niveau d'implication des détenteurs de droits dans la gestion du bien et de la ou des zones tampons éventuelles.

L'utilisation de la Fiche de travail 4c dépend de l'identification préalable des différents groupes de détenteurs de droits impliqués au sein du bien et de toute zone tampon existante, en général grâce à une « analyse des parties prenantes ». Cependant, remarquez qu'une analyse des parties prenantes est généralement effectuée pour tous les acteurs impliqués avec le bien, y compris les gestionnaires, pour décrire l'intérêt et l'influence de chaque acteur. La Fiche de travail 4c est axée sur les détenteurs de droits et leur implication dans la gestion du bien. Souvenez-vous que les détenteurs de droits exerçant des responsabilités socialement reconnues pour la gestion du bien (ou des parties du bien) doivent avoir été identifiés comme gestionnaires (Fiche de travail 4a). Pour être reconnus comme tels, il est important que les responsabilités du ou des groupes de détenteurs de droits soient reconnues par les autres acteurs. En tant que gestionnaires, les détenteurs de droits sont tenus de s'acquitter de leurs responsabilités coutumières et/ou juridiques relativement à la gestion du bien ou autre lieu de patrimoine.

Compléter la Fiche de travail 4c demande une compréhension poussée (et non pas générale) des différents groupes de détenteurs de droits au sein du bien et de sa ou de ses zones tampons. Par exemple, dans un paysage culturel, les détenteurs de droits peuvent inclure les communautés locales et les peuples autochtones ayant des droits coutumiers, ainsi que les propriétaires fonciers, les chefs d'entreprise ou des groupes religieux ayant des droits juridiques. Chaque groupe peut avoir une relation différente au paysage culturel et ses attributs, et donc avoir des attentes et des besoins différents liés à sa gestion. Il est utile de reconnaître la diversité parmi chaque groupe de détenteurs de droits, notamment en matière d'âge, de genre et de niveaux d'autorité. Par conséquent, pour compléter la Fiche de travail 4c de manière exhaustive, vous devrez faire le point sur votre niveau de connaissances concernant chaque groupe de détenteurs de droits.

Lorsque vos connaissances concernant un groupe de détenteurs de droits sont insuffisantes (ce qui sera mis en évidence lorsque vous complèterez la Fiche de travail 4a), laissez la colonne pour ce groupe vierge. En d'autres termes, vous devez exclusivement compléter les lignes et colonnes pour les groupes de détenteurs de droits dont vous avez une connaissance suffisante. Notez ensuite dans les lignes « Lacunes et défis » et « Opportunités, recommandations et actions de suivi » qu'une identification ou analyse détaillée des détenteurs de droits est nécessaire.

La fiche de travail prend la forme d'une matrice avec différents groupes de détenteurs de droits énumérés en haut de chaque colonne et des lignes contenant une série de questions pour chaque groupe identifié. Même si cette fiche prend la forme d'un questionnaire (vous devez répondre aux mêmes questions pour chaque groupe), il est essentiel que vous tiriez des conclusions générales de votre analyse des informations contenues dans la fiche de travail. Pour vous y aider, vous trouverez ci-dessous une liste de questions visant à susciter la réflexion.

Si cette fiche de travail est utile à votre compréhension de l'efficacité de la gestion, il est aussi possible de la compléter pour les groupes de parties prenantes. Cependant, certaines questions de la Fiche de travail 4c devront peut-être être adaptées. Remarquez que dans certaines situations, certaines parties prenantes peuvent avoir une autorité considérable en matière de gestion du bien (ou des parties de celui-ci), tout en n'exerçant aucune responsabilité ou droit socialement reconnus.



*Questions de réflexion :*

- Tous les groupes de détenteurs de droits ont-ils été identifiés ? Les droits et responsabilités de chaque groupe sont-ils bien compris ?
- Les droits des différents groupes sont-ils respectés par tous les gestionnaires ? Les droits coutumiers sont-ils autant respectés que les droits juridiques ?
- La pratique de certains droits coutumiers entre-t-elle en conflit avec les objectifs de gestion pour le bien ?
- Comment l'autorité est-elle répartie entre (et au sein de) différents groupes de détenteurs de droits ? Certains groupes ont-ils plus d'autorité que d'autres ?
- Les pratiques des détenteurs de droits contribuent-elles favorablement à la protection et à la gestion du bien ?
- Le système de gestion du bien répond-il efficacement aux besoins des détenteurs de droits ? Si tel est le cas, les bénéfices fournis par le bien du patrimoine mondial sont-ils partagés équitablement et/ou justement entre les différents groupes ? Si tel n'est pas le cas, quels sont les principaux conflits devant être résolus ?
- Les effets de la gestion sur les détenteurs de droits sont-ils positifs, ou au minimum neutres ?
- Tous les groupes de détenteurs de droits sont-ils engagés dans la gestion du bien, ou certains se sentent-ils exclus ?



Fiche de travail 4a. Évaluation des rôles et responsabilités des gestionnaires				
Groupe ou institution reconnu(e) comme étant gestionnaire(s)	Rôle, mandat et responsabilités spécifiques pour gérer le bien	Principaux instruments et pouvoirs à disposition du gestionnaire pour exécuter son mandat	Niveau d'implication dans les processus décisionnels	Commentaires/explication
Écrivez le nom de l'institution/groupe dans cette colonne	Décrivez brièvement le ou les rôles, mandats ou responsabilités spécifiques pour la gestion du bien et de la zone tampon	Consignez les instruments juridiques, réglementaires ou coutumiers spécifiques à disposition du gestionnaire ; résumez brièvement les principaux pouvoirs du gestionnaire	Indiquez dans quelle mesure le gestionnaire est chargé du développement, de la coordination et de la prise de décision en matière de gestion du bien et de la zone tampon	
Analyse et conclusions				
Lacunes et défis				
Opportunities, recommendations and follow-up actions				



Fiche de travail 4b. Évaluation de la coordination et de la collaboration entre les gestionnaires			
Aspects/thèmes	Forces	Défis	Commentaires/explication
Existence d'instances, d'accords, de contrats, de procédures et de ressources financières pour la coordination et la collaboration			
Partage des informations pertinentes entre les gestionnaires			
Alignement des politiques et des plans			
Coordination – capacité à travailler ensemble de façon planifiée et organisée			
Collaboration – capacité à travailler ensemble à partir d'objectifs partagés, de projets communs et de mécanismes de planification et de suivi			
Analyse et conclusions			
Lacunes et défis			
Opportunités, recommandations et actions de suivi			



## Fiche de travail 4c. Évaluation de l'implication des détenteurs de droits dans la gestion

Question	Indiquez le nom du groupe de détenteurs de droits	Indiquez le nom du groupe de détenteurs de droits	Indiquez le nom du groupe de détenteurs de droits	Commentaires/explication
1. Quels sont les principaux problèmes que connaît le groupe ?				
2. Dans quelle mesure le groupe est-il conscient de ses droits (y compris les droits sur certaines ressources patrimoniales et leur utilisation), de ses obligations ou de son influence pour ce qui est du bien et de la ou des zones tampons ?				
3. Comment et dans quelle mesure les connaissances du groupe sont-elles reconnues et respectées par les gestionnaires ainsi que par les autres groupes de détenteurs de droits ?				
4. Quelle est la nature et l'étendue des effets négatifs sur les attributs, l'authenticité et l'intégrité du bien issus de l'interaction de ce groupe avec le bien ?				
5. La gestion du bien et de sa ou de ses zones tampons affecte-t-elle négativement ou entrave-t-elle les pratiques ou croyances du groupe (y compris l'accès aux ressources) ? Si oui, quels sont les effets négatifs sur ce groupe ?				
6. Quelle est la nature et l'étendue des effets positifs du groupe et de ses pratiques sur les attributs, l'authenticité et l'intégrité du bien ?				
7. Quels sont les bénéfices directs issus du bien pour le groupe ? Dans quelle mesure le groupe dépend-il du bien pour des bénéfices économiques ou autres ?				
8. Quelle est la capacité et la disposition du groupe à participer aux processus décisionnels concernant la gestion du bien et de sa ou de ses zones tampons ? Selon quels termes et conditions ?				



## Fiche de travail 4c. Évaluation de l'implication des détenteurs de droits dans la gestion

Question	Indiquez le nom du groupe de détenteurs de droits	Indiquez le nom du groupe de détenteurs de droits	Indiquez le nom du groupe de détenteurs de droits	Commentaires/explication
9. Quelle est l'influence politique ou culturelle relative du groupe sur la gestion du bien et de sa ou de ses zones tampons ?				
10. Comment et dans quelle mesure le groupe est-il organisé en matière d'implication et de participation à la gestion ? Existe-t-il des mécanismes spécifiques qui facilitent l'implication du groupe ?				
11. Décrivez la nature et l'étendue avec laquelle le groupe contribue à la prise de décision concernant la gestion du bien. Existe-t-il des dispositifs ou accords de gestion formels ou informels ?				
12. Décrivez l'implication réelle du groupe dans la gestion du bien.				
13. En vous basant sur les informations ci-dessus, décrivez brièvement l'implication du groupe et sa capacité à participer à la gouvernance et à la gestion du bien.				
Analyse et conclusions				
Lacunes et défis				
Opportunités, recommandations et actions de suivi				





## OUTIL 5. CADRE JURIDIQUE, RÉGLEMENTAIRE ET COUTUMIER

**Cet outil permet d'évaluer comment la législation, les réglementations et les règles coutumières soutiennent ou au contraire entravent la protection et la gestion du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine.**

### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'OUTIL :

- Évaluer comment l'association des divers **instruments** politiques, juridiques, réglementaires et coutumiers, à différents niveaux, influence la protection et la gestion du bien ;
- Comprendre si le **cadre juridique** prévoit des dispositions claires et suffisantes pour la protection et la gestion du bien et de sa ou de ses zones tampons ;
- Évaluer si les obligations et engagements internationaux sont efficacement intégrés dans les politiques et législations nationales, et s'il existe un soutien gouvernemental adéquat pour mettre en œuvre de telles obligations ;
- Évaluer la capacité à encourager la conformité et à mettre en œuvre les mesures d'application conformément aux législations, réglementations, mécanismes et règles coutumières ;
- Identifier des façons de renforcer le cadre juridique et sa mise en œuvre.

### INFORMATIONS DE RÉFÉRENCE

Chaque pays utilise un ensemble d'instruments pour recenser, protéger, conserver et gérer ses biens du patrimoine mondial et autres lieux de patrimoine. Ces instruments comprennent aussi bien des dispositions et législations constitutionnelles que des règles et traditions non écrites transmises de génération en génération (voir Encadré 5.4). Quels qu'ils soient, ces instruments forment une partie essentielle du système de gestion d'un bien du patrimoine mondial ou d'un autre lieu de patrimoine. Il est donc important de savoir s'ils sont adéquats pour garantir la protection à long terme du bien, s'ils sont effectivement appliqués et mis en œuvre, et s'ils sont suffisamment connus et appliqués par les gestionnaires qui tirent leur mandat de ces instruments (Fiche de travail 4a).

Pour faciliter l'utilisation de cet outil, nous utilisons le terme « cadre juridique » au-delà de sa définition stricte par rapport à la législation statutaire et coutumière, en faisant référence à l'association d'instruments juridiques, réglementaires, coutumiers et politiques qui s'appliquent à un bien du patrimoine mondial ou à un autre lieu de patrimoine. Dans certaines circonstances, il peut être difficile de distinguer les instruments juridiques (Outil 5) des instruments de planification (voir l'Outil 6, qui étudie l'efficacité du cadre de planification de la gestion). Par exemple, certains instruments peuvent être pertinents pour les Outils 5 et 6, car de nombreux plans ont un statut juridique, et sont donc à la fois des instruments juridiques et de planification.

L'Outil 5 a deux finalités :

- Évaluer la qualité du cadre juridique afin de gérer efficacement le bien du patrimoine mondial et sa ou ses zones tampons. La Fiche de travail 5a vise à comprendre comment les différents instruments soutiennent et influencent la protection et la gestion du bien à différents niveaux (par ex. international, national et local). Cette étude inclut les instruments qui concernent directement la protection du patrimoine, ainsi que les autres dispositions juridiques, réglementaires ou coutumières qui peuvent affecter la protection et la gestion du bien (par ex. l'utilisation des terres, le développement industriel ou agricole, l'exploitation minière, le tourisme et la fiscalité). Elle permet aussi d'identifier les aspects du cadre juridique qui pourraient être améliorés ; et comment de telles améliorations peuvent être mises en œuvre de façon pragmatique à court et moyen terme.
- Examiner si les instruments sont appliqués de façon efficace et régulière, et déterminer les principaux problèmes liés à la conformité et à l'exécution (Fiche de travail 5b).





L'objectif ici n'est pas de critiquer les différents instruments, mais d'évaluer comment ils peuvent soutenir ou au contraire entraver la gestion du bien, comment ils sont appliqués et s'ils sont appliqués de manière efficace, et comment ils aident les gestionnaires à réagir face aux facteurs affectant le bien. Une telle analyse peut soulever des questions sensibles. Par conséquent, soyez-en conscient et soyez clair à ce sujet dès le départ. Soyez également prêt à en discuter de façon ouverte, collaborative et respectueuse.



#### Encadré 5.4 Types d'instruments juridiques, réglementaires et politiques

Les personnes et institutions ont recours à divers instruments juridiques, réglementaires, coutumiers et politiques pour exercer leurs droits, prendre des décisions et s'acquitter de leurs responsabilités dans la gestion d'un bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Citons :

- **Les conventions et recommandations internationales et autres traités internationaux** pour la protection de la culture et de la nature en général, dans le domaine du patrimoine culturel et naturel en particulier, qui se traduisent par des engagements, obligations et responsabilités des États parties qui acceptent ou ratifient ces instruments. Certaines de ces obligations et responsabilités doivent être traduites dans la législation nationale pour être remplies et mises en œuvre. Ce type d'instrument inclut également les orientations sur la façon dont les États Parties doivent mettre en œuvre de tels traités, comme les *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial*.
- **Législation nationale et autres dispositions juridiques** qui ont force de loi – reconnues dans le droit législatif – comme les dispositions constitutionnelles, les lois, les décrets ou les ordonnances. Chaque pays a une hiérarchie différente des instruments légaux en place. Ceux-ci incluent des instruments subsidiaires – réglementations, règles et autres instruments ayant un effet juridique.
- **Règles et pratiques traditionnelles et coutumières** des peuples autochtones et des communautés locales incluant les pratiques, processus, traditions, règles de conduite, mécanismes d'utilisation des terres et restrictions sur l'utilisation des ressources qui dépendent du savoir et des compétences locales. Ce type d'instrument contribue à la protection et à la gestion du bien ou autre lieu de patrimoine, même s'il ne coïncide pas toujours avec la législation et les dispositions légales.
- **Politiques, stratégies et plans liés**, qui sont en général définis dans une déclaration de principes distincte et/ou dans les stratégies et plans d'action nationaux (par ex. les stratégies culturelles, les stratégies de développement durable, les stratégies pour la biodiversité, les stratégies énergétiques nationales, les stratégies de développement urbain, les plans d'adaptation nationale pour le changement climatique).
- **Mécanismes financiers**, en général sous la juridiction d'autres instruments juridiques, liés à des incitations financières. Par exemple, une réduction des taxes foncières, des incitations fiscales ou des subventions aux propriétaires du bien pour encourager les actions en faveur de la conservation, ou la capacité des institutions de gestion à utiliser le tourisme et les droits d'entrée à des fins de conservation.

#### COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 5A

Chaque bien du patrimoine mondial ou lieu de patrimoine possède son propre cadre juridique, impliquant en général une combinaison particulière et une variété d'instruments. La Fiche de travail 5a vous aide à avoir une vue d'ensemble des divers instruments qui s'appliquent, et comment ils sont liés. À cette fin, elle dresse une liste de tous les instruments concernés, et rappelle leur finalité première et leur influence sur le système de gestion du bien et de toute zone tampon existante.



Vous devez remplir cette fiche de travail en détail la première fois que vous réalisez une évaluation de l'efficacité de la gestion. Lors des évaluations futures, une mise à jour ou une révision sommaire de la fiche de travail seront peut-être suffisantes ; en effet, les instruments juridiques sont rarement amendés ou remplacés. Par ailleurs, la fiche de travail aborde également les pratiques traditionnelles et coutumières, qui peuvent évoluer, donc ces aspects doivent être attentivement étudiés dans les futures évaluations.

Le Tableau 5.2 fournit une série de questions pour vous aider à parvenir à vos conclusions concernant les différents types d'instruments et à identifier les principaux problèmes à étudier. Par exemple, certains instruments peuvent remettre en cause les activités destinées à protéger et à gérer le bien du patrimoine mondial ou un autre lieu de patrimoine. Par conséquent, la dernière colonne de la Fiche de travail 5a doit apporter des conclusions sur la façon dont les différents instruments interagissent, et comment le cadre juridique fonctionne dans son ensemble. Si un instrument spécifique pose des problèmes particuliers, il faut alors donner des détails. N'oubliez pas d'identifier les actions de suivi souhaitées, même si certaines d'entre elles dépassent les responsabilités des gestionnaires (par ex. des amendements à la législation). Dans de tels cas, vous pouvez encadrer les actions relatives à la façon dont le ou les gestionnaires peuvent collaborer avec les autres acteurs pour équilibrer les exigences juridiques et la mise en œuvre efficace des objectifs de gestion.

**Tableau 5.2 Questions à prendre en compte au moment de compléter la Fiche de travail 5a**

Type d'instruments	Questions à prendre en compte
<b>Conventions internationales, recommandations et traités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Les engagements et les responsabilités assumés par le pays dans le cadre des conventions et traités pertinents et ratifiés par le gouvernement sont-ils traduits dans les législations nationales ?</li> <li>➔ Les principes et obligations des conventions et traités pertinents pour le bien sont-ils connus et compris des gestionnaires ?</li> </ul>
<b>Législation et réglementations spécifiques au patrimoine pour la gestion du bien et de la ou des zones tampons éventuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Dans quelle mesure la législation en matière de patrimoine est-elle adaptée pour identifier les différentes catégories de patrimoine (par ex. les établissements humains traditionnels, les paysages culturels, le patrimoine industriel ou du XX<sup>e</sup> siècle) ?</li> <li>➔ La législation inclut-elle des mécanismes pour mettre en œuvre efficacement les exigences de cette législation ou est-elle complétée par d'autres instruments détaillant comment la législation sera mise en œuvre, comme des politiques, réglementations ou décrets ?</li> <li>➔ La législation inclut-elle le concept de zone tampon ? Sinon, inclut-elle des dispositions pour identifier et protéger les zones autour de chaque bien du patrimoine mondial ou lieu de patrimoine ?</li> <li>➔ La législation inclut-elle des directives claires pour la coordination et l'autorité relative entre les différentes institutions et les autres types de législation (par ex. le droit de l'urbanisme) ? Les directives sont-elles bénéfiques pour le patrimoine ?</li> <li>➔ La législation inclut-elle des dispositions pour déléguer ou décentraliser l'autorité décisionnelle et l'affectation des ressources afin de faciliter la gouvernance au niveau du bien ?</li> <li>➔ Existe-t-il des dispositions pour permettre l'établissement officiel d'accords de cogestion avec d'autres organismes gouvernementaux, ONG, entités publiques ou privées, communautés locales et peuples autochtones ?</li> <li>➔ La législation inclut-elle des dispositions en matière d'évaluation d'impact ?</li> <li>➔ La législation propose-t-elle des sanctions claires et spécifiques en cas de non-conformité ?</li> </ul>
<b>Autres législations et réglementations pour la gestion du bien, sa ou ses zones tampons et le cadre plus large</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Le cadre juridique inclut-il des dispositions relatives au consentement libre, préalable et éclairé, à la justice environnementale, à la participation publique et au principe de précaution ?</li> <li>➔ Quel est le poids relatif de la législation relative au patrimoine culturel et naturel par comparaison aux autres législations (par ex. développement, énergie, transport) ?</li> <li>➔ Le cadre juridique garantit-il que la protection des biens du patrimoine mondial soit prioritaire par rapport aux autres intérêts ?</li> </ul>



Tableau 5.2 Questions à prendre en compte au moment de compléter la Fiche de travail 5a

Type d'instruments	Questions à prendre en compte
<b>Politiques et stratégies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Le patrimoine est-il une priorité élevée dans le cadre juridique et politique ? Quels sont les principaux intérêts en concurrence ?</li> <li>➔ Des efforts ont-ils été faits pour intégrer et harmoniser la protection du patrimoine à tout le cadre juridique et politique (par ex. en ce qui concerne l'environnement, l'extraction des ressources, le développement des infrastructures et le tourisme) ?</li> <li>➔ Existe-t-il des politiques et stratégies gouvernementales qui œuvrent contre ou qui entravent la protection des valeurs du bien ?</li> </ul>
<b>Règles et pratiques coutumières</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ La législation et la politique permettent-elles aux détenteurs de droits et aux communautés locales d'accéder au bien et à ses ressources sans porter préjudice à la protection des valeurs du bien ? Si tel n'est pas le cas, qu'est-ce qui les en empêche ?</li> <li>➔ Le cadre juridique reconnaît-il le savoir coutumier et les systèmes de gestion traditionnels ? Le cadre inclut-il des dispositions permettant de reconnaître les peuples autochtones et les communautés locales comme des entités juridiques et de les intégrer à des accords de cogestion ?</li> <li>➔ Les règles et pratiques coutumières incluent-elles des mécanismes pour participer efficacement et mettre en œuvre les accords de cogestion ?</li> <li>➔ Existe-t-il des règles et pratiques coutumières qui œuvrent contre ou entravent la protection de la valeur universelle exceptionnelle du bien ?</li> <li>➔ Les gardiens traditionnels et/ou les groupes de détenteurs de droits ayant des responsabilités socialement reconnues pour gérer certaines ressources patrimoniales sont-ils officiellement reconnus comme gestionnaires ? Si tel est le cas, existe-t-il des mécanismes pour soutenir et renforcer leur capacité à participer et à s'acquitter de leurs responsabilités coutumières ?</li> </ul>
<b>Mécanismes financiers, incitations et mesures dissuasives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Existe-t-il des instruments juridiques clairs garantissant que le gouvernement s'acquitte de ses responsabilités en matière de protection et de gestion des biens du patrimoine mondial ? Si oui, ces instruments juridiques sont-ils intégrés dans une législation patrimoniale spécifique ou sont-ils indépendants ?</li> <li>➔ Existe-t-il des mécanismes financiers pour aider les détenteurs de droits à prendre soin des ressources patrimoniales pour lesquelles ils ont des droits et des responsabilités privées ?</li> <li>➔ Existe-t-il des mécanismes financiers, incitatifs ou dissuasifs, qui affectent négativement la protection et la gestion du bien à court ou long terme ?</li> </ul>
<b>Instruments affectant la participation des détenteurs de droits dans la gestion et le partage des bénéfices</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Existe-t-il des dispositions législatives qui incluent la consultation et la participation publique dans la planification de la gestion ou d'autres processus de gestion ?</li> <li>➔ Existe-t-il des dispositions juridiques permettant au gouvernement de consulter, collaborer et/ou coopérer avec les peuples autochtones dans les processus et pratiques de gestion ? Pour cela, faut-il obtenir un consentement libre, préalable et éclairé ?</li> <li>➔ Existe-t-il des dispositions législatives ou politiques pour impliquer pleinement les communautés locales et les détenteurs de droits dans la protection et la gestion des lieux du patrimoine ?</li> <li>➔ Existe-t-il des accords législatifs ou politiques concernant le partage des bénéfices parmi les gestionnaires et détenteurs de droits ?</li> </ul>



*Questions de réflexion :*

- La désignation juridique du bien au niveau national correspond-elle à sa valeur universelle exceptionnelle ? Par exemple, si le bien est inscrit sur la Liste du patrimoine mondial en tant que paysage culturel, cette catégorie est-elle reconnue dans la législation nationale ?
- La totalité du bien est-elle couverte sous cette même désignation juridique ? Si tel n'est pas le cas, quels sont les difficultés occasionnées ?
- En général, le cadre juridique est-il adéquat pour protéger le bien à long terme ? Les différents instruments qui constituent ce cadre juridique sont-ils bien intégrés ?
- Le cadre juridique est-il adéquat pour gérer toute zone tampon existante par rapport aux valeurs du bien ?
- Le cadre juridique facilite-t-il une gestion efficace ou inclut-il des lois, politiques et/ou réglementations qui gênent ou entravent la gestion ?
- Existe-t-il des incohérences ou différences entre les règles et réglementations spécifiques au patrimoine, et celles incluses dans d'autres instruments ? Si oui, les dispositions et pratiques des instruments non spécifiques au patrimoine peuvent-elles affecter négativement la protection et la gestion du bien ?
- Les instruments juridiques sont-ils compatibles avec, et soutiennent-ils, les règles et pratiques coutumières ?
- Le cadre juridique est-il adéquat pour garantir l'implication et la participation des détenteurs de droits dans la gouvernance et la gestion du bien et de sa ou ses zones tampons ?
- Quels aspects du cadre juridique pourraient être améliorés ? Parmi ceux-ci, lesquels dépendent du mandat des gestionnaires, ou peuvent être influencés par eux ?

**COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 5B**

Les difficultés viennent souvent de la mise en œuvre des instruments plutôt que des instruments eux-mêmes. Cette fiche de travail vous permet d'évaluer si les principaux instruments juridiques et coutumiers pour la protection et la gestion du bien et de sa ou ses zones tampons sont efficacement appliqués, et d'identifier les principaux problèmes rencontrés en matière de conformité. Pour compléter la Fiche de travail 5b, choisissez les principaux instruments (parmi ceux répertoriés dans la Fiche de travail 5a) qui orientent la gestion du point de vue du patrimoine ; et surtout ceux qui stipulent quels usages et activités sont permis (ou non) dans le bien et sa ou ses zones tampons. N'oubliez pas d'inclure dans votre sélection les instruments qui peuvent aider à répondre aux principaux facteurs affectant le bien, comme indiqué dans l'Outil 2.

Un contrôle efficace des usages et activités dépend de plusieurs facteurs : prise de conscience, application volontaire des règles et réglementations, incitations, et application cohérente des lois et réglementations. Si les règles et réglementations sont complexes, peu claires et/ou que leur mise en œuvre est onéreuse, les personnes seront réticentes à s'y conformer. Il y a donc de nombreuses façons d'encourager la conformité ; par ex. rendre les règles et réglementations claires et compréhensibles, communiquer largement à leur propos (notamment par des campagnes d'information, ou des campagnes pour changer les comportements). Des incitations financières comme des réductions d'impôts, des mesures d'incitation et des subventions peuvent également encourager la mise en conformité.

Lorsque les personnes ne se conforment pas de leur plein gré aux règles ou rechignent à les respecter, alors les gouvernements et/ou les gestionnaires ont besoin de mécanismes pour les faire appliquer. Il est préférable d'encourager la conformité plutôt que de brandir la menace de poursuites en justice et de mesures punitives. Mais l'application des règles et réglementations demande une capacité de contrôle des activités illégales et d'application des sanctions.



Fiche de travail 5a. Évaluation du cadre juridique				
Instruments	Nom de l'instrument	Brève description de l'instrument	Principal acteur responsable de la mise en œuvre	Principales difficultés/commentaires
Conventions internationales, recommandations et traités				
Législation et réglementations spécifiques au patrimoine pour la gestion du bien et de la ou des zones tampons éventuelles				
Autres législations et réglementations pour la gestion du bien, sa ou ses zones tampons et le cadre plus large				
Politiques et stratégies				
Règles et pratiques coutumières				
Mécanismes financiers, incitations et mesures dissuasives				
Instruments affectant la participation des détenteurs de droits à la gestion ainsi que le partage des bénéfices				
Analyse et conclusions				
Lacunes et défis				
Opportunités, recommandations et actions de suivi				



## Fiche de travail 5b. Évaluation de la conformité et de l'application du cadre juridique

Question	Réponse/Explication	Opportunités et recommandations
<b>Connaissance et clarté des règles</b>		
1. Les règles sont-elles claires concernant les actions/pratiques/conduites interdites au sein du bien et de toute zone tampon ?		
2. Ces règles sont-elles bien communiquées (par ex. par des publications ou des plateformes en ligne) à ceux qui doivent s'y conformer ? Dans le cas des systèmes traditionnels, les règles et interdictions coutumières sont-elles connues, comprises et respectées ?		
<b>Acceptation, conformité et prévention</b>		
3. Un effort significatif (c.-à-d. administratif, financier, technique) est-il requis pour se conformer aux règles et exigences juridiques ?		
4. Si les règles et exigences juridiques sont nombreuses et complexes, existe-t-il des mécanismes pour aider les personnes à les comprendre ? Par exemple, l'information à ce sujet a-t-elle été publiée et distribuée à grande échelle ? Existe-t-il des activités de sensibilisation régulières sur les activités illégales ?		
5. Existe-t-il des incitations (par ex. réductions fiscales, subventions ou soutien technique et professionnel) pour aider les personnes à se conformer aux exigences juridiques et réglementaires ?		



## Fiche de travail 5b. Évaluation de la conformité et de l'application du cadre juridique

Question	Réponse/Explication	Opportunités et recommandations
<b>Acceptation, conformité et prévention</b>		
6. Les personnes peuvent-elles facilement contacter les autorités de gestion qui émettent ou appliquent les règles afin de clarifier leurs doutes sur ce qui est permis ou non ?		
7. Les communautés locales aident-elles aux activités de conformité et de prévention ?		
<b>Pouvoirs coercitifs et coordination entre les acteurs</b>		
8. Les gestionnaires ont-ils l'autorité juridique pour faire appliquer tout ou partie du cadre juridique et coutumier (par ex. en imposant des sanctions ou des pénalités financières), ou s'appuient-ils sur d'autres institutions ou acteurs pour cela ?		
9. Si différents acteurs sont responsables de l'application des règles et des exigences juridiques, le mandat et la juridiction de chaque acteur sont-ils clairs ?		
10. Lorsqu'une collaboration est nécessaire pour faire appliquer les lois et les réglementations, existe-t-il des procédures claires favorisant cette collaboration entre acteurs ? Ces procédures sont-elles respectées ?		



## Fiche de travail 5b. Évaluation de la conformité et de l'application du cadre juridique

Question	Réponse/Explication	Opportunités et recommandations
<b>Capacités d'application</b>		
11. Les acteurs dotés de pouvoirs d'application de la loi ont-ils les pouvoirs voulus pour exécuter leur mandat ? Ces acteurs sont-ils adéquatement financés ? Sinon, la corruption est-elle un problème ?		
12. Est-il aisé de détecter la non-conformité et les activités illégales ? Des inspections, patrouilles et méthodes de surveillance sont-elles en place ? Les communautés locales y contribuent-elles ?		
13. Les ressources techniques et financières sont-elles suffisantes pour appliquer correctement la loi (c.-à-d. des inspections, patrouilles et méthodes de surveillance) ?		
<b>Pénalités</b>		
14. Si une non-conformité ou des activités illégales sont détectées, les procédures juridiques sont-elles bien appliquées ? Existe-t-il un processus d'application de la loi cohérent et systématiquement appliqué, utilisé par les autorités publiques (y compris judiciaires) pour faire appliquer les peines ?		
15. Des peines sont-elles systématiquement appliquées après une détection de non-conformité ou d'activités illégales ?		
16. Dans quelle mesure les peines et procédures juridiques ont-elles dissuadé la récidive en matière de violations et de délits ?		
Analyse et conclusions		
Lacunes et défis		
Opportunités, recommandations et actions de suivi		





## OUTIL 6. CADRE DE PLANIFICATION DE LA GESTION

**Cet outil vous permet d'avoir une vue d'ensemble de l'efficacité du cadre de planification, et d'évaluer si le plan de gestion, ou tout autre instrument principal de planification, est adéquat pour orienter la gestion du bien.**

### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'OUTIL :

- Évaluer comment les différents instruments de planification – à divers niveaux organisationnels et échelles géographiques – influencent la protection et la gestion du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine et de sa ou ses zones tampons ;
- Comprendre si les différents plans spécifiques au bien sont bien intégrés vis-à-vis des instruments de planification plus générale ;
- Évaluer l'efficacité du plan de gestion ou autre instrument de planification utilisé pour guider la gestion du bien.

### INFORMATIONS DE RÉFÉRENCE

La plupart des biens du patrimoine mondial sont soumis à divers plans, surtout s'ils couvrent de vastes zones, comme c'est le cas des aires protégées naturelles, des paysages culturels ou des villes. Ces plans sont en général élaborés par différentes institutions et s'appliquent à différentes zones géographiques, échelles spatiales et zones administratives. Divers plans peuvent également exister au niveau du bien – plan de gestion, plan de conservation, plan de gestion des risques de catastrophes ou plan de gestion des espèces envahissantes, par exemple. Ces plans peuvent donc se chevaucher et leurs dispositions ne pas être alignées. Dans certains cas, les dispositions d'un plan peuvent même être contradictoires avec celles d'un autre plan.

Cet outil identifie et étudie les plans qui s'appliquent au bien, sa ou ses zones tampons et son cadre plus large ; et dans quelle mesure le cadre de planification (c.-à-d. la combinaison de tous les plans) est efficace pour la protection et la gestion du bien. Parmi ces différents plans, le plan de gestion du bien joue un rôle central. Veuillez noter que pour certains biens, ce plan peut être désigné différemment (par ex. plan de conservation, ou plan de sauvegarde). La Fiche de travail 6a se concentre sur le cadre de planification pertinent pour le bien du patrimoine mondial ou tout autre lieu de patrimoine.

L'existence d'un plan de gestion ou d'un instrument de planification similaire ne garantit pas, en soi, l'existence et l'efficacité de processus de planification adéquats. Par exemple, le plan de gestion peut être ancien, inadéquat en matière de contenu et de qualité, ou non exécuté. La Fiche de travail 6b vous aide à analyser l'efficacité du plan de gestion ou de l'instrument de planification principal similaire, et notamment :

- sa portée et son intégration dans le cadre plus large de planification ;
- sa clarté et son caractère pratique sur ce qui doit être atteint selon un calendrier et des ressources définis ;
- la pertinence des résultats souhaités et des actions planifiées par rapport aux valeurs du bien, les objectifs de gestion et les facteurs affectant le bien ;
- la façon dont la mise en œuvre du plan sera suivie et évaluée.



Si aucun plan de gestion ou instrument de planification similaire n'existe, alors vous ne pourrez pas remplir la Fiche de travail 6b. Cherchez alors à savoir pourquoi il n'existe pas de plan, quel type de plan est nécessaire et ce qui devrait être fait pour élaborer un plan efficace. Vous pouvez utiliser les dernières lignes de cette fiche de travail pour indiquer vos conclusions et actions de suivi, et ne remplissez pas le reste de la fiche de travail. Pour les biens en série, outre le plan de gestion, vous aurez également besoin d'un cadre de planification de la gestion globale (appelé parfois « stratégie ») pour harmoniser la gestion de tous les éléments constitutifs, surtout si ces éléments dépendent de différentes juridictions.

## COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 6A

Les cadres de planification peuvent varier considérablement selon le type et la taille du bien du patrimoine mondial ou du lieu de patrimoine. Par exemple, un unique monument sera probablement soumis à un nombre moins important de plans qu'une ville historique ou une grande réserve naturelle. Cette fiche de travail rassemble les informations sur l'étendue et la complexité du cadre de planification et vous aidera à analyser comment les différents plans influencent et soutiennent la protection et la gestion du bien. Elle vous permet aussi d'appréhender la hiérarchie entre les plans, notamment en ce qui concerne leurs portée, calendriers et statuts juridique. Elle fournit une bonne base pour déterminer si le plan de gestion ou l'instrument de planification principal est bien intégré au cadre de planification (ce qui est utile pour compléter la Fiche de travail 6b).

La Fiche de travail 6a est structurée comme la Fiche de travail 5a (Cadre juridique, réglementaire et coutumier). En général, la portée du cadre de planification est moins importante que le cadre juridique ; en d'autres termes, les plans de niveau provincial, régional et local constitueront très probablement l'axe principal de votre analyse – voir Schéma 3.2 pour un cadre de planification typique. Même si la fiche de travail vous invite à vous focaliser sur les plans qui orientent ou influencent profondément la gestion du bien, vous ne devez pas exclure les plans plus larges, puisque certains d'entre eux peuvent inclure des éléments pouvant significativement affecter le bien (par ex. la construction d'un aéroport ou de toute autre infrastructure d'ampleur).

Pour chaque plan, tirez une courte conclusion dans la dernière colonne (« Principales questions/ commentaires ») sur : i) comment ce plan influence la protection et la gestion du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine ; ii) comment ce plan est lié au plan de gestion du bien et de sa ou ses zones tampons ou l'influence-t-il et ; iii) toute question soulevée par le contenu et la mise en œuvre du plan. À l'aide des questions de fond ci-dessous, tirez des conclusions globales que vous indiquerez dans les trois dernières lignes de la fiche de travail sur l'efficacité du cadre de planification et identifiez les actions de suivi nécessaires. Lorsque vous tirez vos conclusions, il est important d'examiner dans le détail les liens entre le plan de gestion ou l'instrument de planification principal du bien et les autres plans.

### Questions de réflexion :

- Le principal instrument de planification qui guide la gestion du bien a-t-il été clairement désigné ? S'intitule-t-il « plan de gestion » (ou a-t-il un titre équivalent) ?
- Le plan de gestion est-il bien intégré aux autres instruments de planification qui influencent la gestion du bien (y compris les plans ayant une vaste portée territoriale, comme un plan d'utilisation des terres, un plan touristique régional ou un plan directeur) ?
- Existe-t-il des incohérences entre les dispositions incluses dans le plan de gestion et celles d'autres plans ? Si oui, est-il bien établi que les dispositions du plan de gestion doivent prévaloir ?
- Le cadre de planification global est-il adapté pour gérer efficacement le bien ?
- Le cadre de planification est-il adapté pour gérer efficacement toute zone tampon existante ?
- Quels aspects du cadre de planification pourraient être améliorés ? Parmi ceux-ci, lesquels entrent dans le mandat des gestionnaires responsables du bien, ou peuvent être influencés par eux ?



**COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 6B**

Cette fiche de travail étudie le caractère adéquat du plan de gestion du bien et de sa ou ses zones tampons. En principe, le plan de gestion doit être le principal instrument de planification qui guide la gestion d'un bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Parfois, le plan de gestion peut être désigné différemment (par ex. plan de conservation, plan de sauvegarde).

Le plan de gestion doit être préparé sur la base de mécanismes de planification globale de la gestion. Le contexte et la nature des plans de gestion peuvent varier considérablement selon le type de bien. Le plan de gestion dépendra également des caractéristiques du système de gestion du bien. Parfois, on aura un plan de gestion officiel approuvé par une autorité compétente ; parfois, le plan sera moins formel et ressemblera davantage à un document d'orientation. Souvent, les biens dotés de systèmes de gestion traditionnels ne disposent pas de plan de gestion écrit, mais des instruments de planification et/ou des processus alternatifs peuvent exister. Même si les plans de gestion ne sont pas obligatoires pour les biens du patrimoine mondial, ils sont (ou doivent être) un élément crucial de tout système de gestion efficace.

La Fiche de travail 6b est structurée sous forme de questionnaire pour vous permettre d'évaluer le caractère adéquat du plan de gestion. Cette fiche de travail est donc principalement axée sur la structure, la présentation et le contenu du plan. Les questions liées à l'efficacité de la planification de la gestion seront analysées plus en détail dans l'Outil 8 (« Processus de gestion »). L'Outil 9 (« Mise en œuvre des mesures relatives à la gestion ») vous aide ensuite à évaluer si le plan est efficacement mis en œuvre. En l'absence de plan de gestion ou d'instrument de planification équivalent, l'utilisation des Outils 8 et 9 sera probablement limitée.



## Fiche de travail 6a. Évaluation du cadre de planification de la gestion

Nom du plan	Portée territoriale du plan	Niveau d'approbation*	Année de finalisation de l'instrument ou dernière révision	Année de début de la mise en œuvre	Année spécifiée pour terminer la mise en œuvre ou la prochaine révision	Brève description du plan	Principales questions/ commentaires

\* L = le plan a force de loi

G = le plan a été approuvé par le gouvernement, mais n'est pas un instrument juridique

O = le plan a été approuvé, mais n'est pas reconnu comme instrument officiel par le gouvernement

SA = le plan a été finalisé, mais n'a pas été officiellement approuvé ou n'est pas actuellement appliqué

P = le plan est un projet

E = le plan a officiellement expiré, mais est toujours en vigueur

Analyse et conclusions

Lacunes et défis

Opportunités, recommandations et actions de suivi



## Fiche de travail 6b. Évaluation du principal instrument de planification

Nom de l'instrument de planification évalué :

Question	Réponse	Opportunités et recommandations
<b>Exigences législatives, statutaires et autres</b>		
1. Le plan est-il une obligation légale ou statutaire ?		
2. La durée ou le calendrier du plan sont-ils précisés dans la législation ou dans un autre instrument statutaire ? Sinon, comment le calendrier est-il déterminé ? Le calendrier est-il approprié ?		
3. Les acteurs chargés de l'élaboration et de l'exécution du plan sont-ils clairement identifiés dans la législation ou autres instruments statutaires ? Sinon, comment ce plan est-il développé et qui en est responsable ? Quelles en sont les conséquences sur la préparation, le contenu et l'exécution du plan ?		
4. Le plan inclut-il une démarche participative ? La consultation publique, y compris la présentation publique du projet de plan, est-elle une exigence légale ?		
5. Le processus d'approbation est-il clair, y compris concernant les acteurs qui doivent être impliqués ? Ce processus est-il relativement simple, ou est-il complexe et chronophage, pouvant ainsi retarder la mise en œuvre du plan ?		



## Fiche de travail 6b. Évaluation du principal instrument de planification

Question	Réponse	Opportunités et recommandations
Contexte de la planification et intégration avec les autres instruments de planification		
6. Existe-t-il des ressources financières spécifiques disponibles pour l'élaboration du plan, ou la préparation du plan dépend-elle de financements extraordinaires (par ex. des subventions de donateurs) ?		
7. La finalité et la portée du plan sont-elles clairement définies dans le cadre de planification global ? Le plan prend-il correctement en considération les exigences du patrimoine mondial (par ex. le maintien de la VUE) ?		
8. Le plan est-il harmonisé et intégré avec d'autres instruments de planification qui influencent la gestion du bien du patrimoine mondial ou autre lieu de patrimoine ?		
9. Le plan est-il le fruit d'un processus de cocréation (c.-à-d. a-t-il impliqué tous les gestionnaires chargés de sa mise en œuvre) ?		
10. Les détenteurs de droits et principales parties prenantes ont-ils été impliqués dans l'élaboration du plan ? Leurs contributions ont-elles été incluses dans le plan ?		
Présentation et contenu du plan		
11. Le plan est-il disponible dans la ou les langue(s) locale(s) ? Est-il facilement accessible pour les détenteurs de droits, les parties prenantes et le public en général ?		
12. Le plan est-il bien présenté et écrit de façon simple et claire ? Le plan est-il facilement compréhensible par ceux qui doivent le mettre en œuvre (c.-à-d. les ouvriers qualifiés, les spécialistes techniques et les administrateurs expérimentés) ?		



## Fiche de travail 6b. Évaluation du principal instrument de planification

Question	Réponse	Opportunités et recommandations
<b>Présentation et contenu du plan</b>		
13. Le plan respecte-t-il et est-il cohérent avec les coutumes et traditions des détenteurs de droits qui soutiennent la protection et la conservation du bien et de sa ou ses zones tampons ?		
14. Le plan s'appuie-t-il sur une base informative adéquate et pertinente, incluant notamment le savoir traditionnel, le cas échéant ?		
15. Le contenu du plan fournit-il une orientation claire pour la gestion globale du bien ? Le contenu du plan est-il clair lorsqu'il doit être mis en œuvre par plusieurs gestionnaires ?		
16. Les valeurs et les objectifs de gestion du bien ou du lieu de patrimoine sont-ils clairement identifiés dans le plan ? Sont-ils liés aux résultats souhaités et calendriers spécifiés ?		
17. Le plan définit-il des résultats souhaités pour la conservation du bien, ou spécifie-t-il uniquement des actions ?		
18. Le plan définit-il des résultats souhaités liés au développement durable et aux bénéfices pour les détenteurs de droits et les communautés locales ? Est-ce que l'un ou plusieurs de ces résultats souhaités sont en conflit ou font obstacle à la protection des valeurs du bien ?		



## Fiche de travail 6b. Évaluation du principal instrument de planification

Question	Réponse	Opportunités et recommandations
<b>Présentation et contenu du plan</b>		
19. Le plan inclut-il des informations sur les facteurs affectant le bien ? Les résultats souhaités et les actions de gestion identifiées sont-ils clairement liés à ces facteurs ?		
20. Les résultats souhaités et les actions relatives à la gestion spécifiés dans le plan apportent-ils une réponse adéquate aux facteurs les plus importants et urgents affectant le bien ?		
<b>Ressources, implication et capacités de mise en œuvre</b>		
21. Existe-t-il une volonté politique et institutionnelle pour mettre en œuvre le plan ? Est-ce le cas si le plan n'est pas un instrument juridique ? Est-ce le cas si le plan doit être mis en œuvre par différents gestionnaires ?		
22. Le plan inclut-il un programme d'action bien défini ? Chaque action a-t-elle un calendrier et une priorité établis, un financement affecté et une identification claire des responsabilités pour sa mise en œuvre ?		
23. Ce programme d'action est-il réaliste en matière de calendrier et de capacités professionnelles et financières ? Le programme d'action peut-il facilement être traduit en plans de travail annuels (ou multiannuels) ?		



## Fiche de travail 6b. Évaluation du principal instrument de planification

Question	Réponse	Opportunités et recommandations
<b>Suivi et révision</b>		
24. Le plan offre-t-il un processus de suivi et de révision pendant la durée de vie du plan ?		
25. Le plan inclut-il des indicateurs ou d'autres moyens d'évaluer si les résultats souhaités sont atteints, ou se base-t-il seulement sur une liste d'actions mises en œuvre et de réalisations obtenues ?		
26. Est-il demandé dans le plan de réaliser une évaluation avant la révision ou la rédaction d'un nouveau plan ? Est-ce une exigence juridique ? Si une évaluation finale est requise, le temps et les ressources nécessaires ont-ils été prévus dans le plan actuel ?		
27. Le cycle de gestion laisse-t-il suffisamment de temps pour élaborer et approuver un nouveau plan avant que le calendrier de l'ancien plan ne se termine ?		
Analyse et conclusions		
Lacunes et défis		
Opportunités, recommandations et actions de suivi		





## OUTIL 7. BESOINS ET APPORTS

**Cet outil permet d'évaluer si les capacités humaines, ainsi que les ressources financières, matérielles et technologiques actuelles, sont adéquates pour gérer efficacement le bien.**

### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'OUTIL :

- Comprendre si une évaluation exhaustive des besoins a été réalisée afin de déterminer les apports requis pour gérer efficacement le bien et établir un référentiel pour évaluer les besoins par rapport aux ressources actuelles ;
- Évaluer les capacités humaines et compétences existantes par rapport aux besoins ;
- Évaluer les niveaux actuels de financement par rapport aux besoins, et la fiabilité de ces financements ;
- Évaluer l'adéquation des infrastructures, des équipements, des installations et des systèmes d'information par rapport aux besoins ;
- Évaluer si des ressources suffisantes sont affectées à la gestion du bien par rapport aux besoins ; et comprendre globalement si les ressources existantes sont utilisées de manière efficiente.

### INFORMATIONS DE RÉFÉRENCE

Les apports (ou ressources) sont le « carburant » du système de gestion d'un bien du patrimoine mondial ou d'un autre lieu de patrimoine. Pour évaluer le caractère approprié des ressources existantes – capacités humaines, financement, installations, équipement et systèmes d'information – vous devez bien comprendre :

- le niveau de ressources requis ;
- le degré de disponibilité de ces ressources ;
- si les ressources existantes sont utilisées de manière efficiente.

Le niveau, le caractère approprié et la régularité des ressources disponibles influenceront significativement la capacité à gérer efficacement le bien et la ou les zones tampons éventuelles. Cependant, tous les problèmes ne sont pas dus à un manque de ressources – ils peuvent aussi venir de la façon dont les ressources sont affectées par rapport aux besoins de gestion, ou de la qualité de ces ressources. Par exemple, le nombre d'employés peut être globalement approprié, mais ceux-ci ne disposent peut-être pas des bonnes compétences, et/ou peuvent manquer de soutien institutionnel pour appliquer certaines de leurs compétences.

L'Outil 7 nécessite d'étudier la disponibilité et le caractère approprié des ressources dans l'ensemble du système de gestion du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Par conséquent, la façon dont vous utilisez cet outil et les fiches de travail correspondantes dépend de la complexité des accords de gouvernance concernant le bien et du nombre de gestionnaires impliqués. Le travail réalisé pour la Fiche de travail 4a sur l'identification des gestionnaires est une bonne base pour utiliser l'Outil 7. Si plusieurs gestionnaires sont responsables du bien et de la ou des zones tampons existantes, il est peut-être plus judicieux de d'abord comprendre les ressources disponibles pour chaque gestionnaire, puis de rassembler et d'évaluer toutes les ressources disponibles. Vous devez donc évaluer le caractère approprié des ressources disponibles pour chaque gestionnaire, puis, collectivement, pour l'ensemble du système de gestion. Ce point de vue collectif est important car dans certaines situations, les lacunes en ressources identifiées pour un gestionnaire peuvent être comblées en faisant un meilleur usage des ressources dont dispose un autre gestionnaire.



En outre, pour bien comprendre si les ressources existantes disponibles pour chaque gestionnaire sont appropriées ou non, vous devez déterminer le niveau de ressources suffisant pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs responsabilités. Ce n'est pas une tâche simple : il faut procéder à une « évaluation des besoins » afin d'établir un référentiel grâce auquel les ressources disponibles pourront alors être comparées.

Les besoins en ressources pour chaque gestionnaire et collectivement peuvent varier avec le temps, selon l'état de conservation du bien et les facteurs qui l'affectent. Un bien du patrimoine mondial qui n'est pas particulièrement menacé peut fonctionner avec un certain niveau de ressources mais si les menaces grandissent, il aura besoin de plus de ressources. De même, des niveaux de ressources différents peuvent être requis selon les saisons ; par exemple, lors des périodes de grande affluence touristique.

Pour comprendre les besoins en ressources, vous devez vous appuyer sur l'analyse et les conclusions des outils précédents. Par exemple, si dans l'Outil 1, vous avez conclu qu'une certaine catégorie de valeurs n'est pas suffisamment reconnue ou documentée, cela peut signifier que les compétences des employés ne correspondent pas aux valeurs du bien, ou qu'il n'y a pas de ressources affectées pour protéger ces valeurs. De même, si dans l'Outil 2, vous avez identifié des facteurs qui ont un impact négatif sur certains attributs, et que ces impacts ne sont pas actuellement abordés (ou le sont insuffisamment), alors vous avez peut-être besoin de plus de ressources, ou vous devrez peut-être redéfinir les priorités et affecter à nouveau des ressources existantes.

L'estimation des ressources nécessaires doit également être basée sur les processus de planification, et sur ce qui doit être atteint au cours du cycle de gestion actuel et/ou suivant. C'est pourquoi l'Outil 7 est positionné immédiatement après votre analyse du « Cadre de planification de la gestion » de l'Outil 6.

Pour ces raisons, l'Outil 7 se structure autour de trois fiches de travail :

- la **Fiche de travail 7a** étudie les capacités humaines ;
- la **Fiche de travail 7b** évalue les ressources financières ;
- la **Fiche de travail 7c** examine le caractère approprié des ressources matérielles (infrastructures, installations et équipements) et des systèmes d'information.

Même si les fiches de travail semblent simples à remplir, cela peut s'avérer ardu, surtout si une évaluation des besoins détaillée n'a pas été réalisée au préalable.



Si vous êtes concerné par un bien du patrimoine mondial aux dispositions de gouvernance complexes, impliquant de nombreux gestionnaires, vous devez d'abord évaluer si vous disposez de suffisamment d'informations pour remplir les feuilles de travail associées à cet outil pour chacun des gestionnaires que vous avez identifiés dans la feuille de travail 4a. Si tel n'est pas le cas, remplissez les feuilles de travail seulement en ce qui concerne les gestionnaires ayant les rôles et les responsabilités les plus importants.

## COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 7A

Cette fiche de travail étudie les capacités humaines existantes en termes de niveaux et de composition du personnel, ainsi que leurs compétences, par rapport à celles nécessaires à la gestion du bien. Remarquez que le terme « personnel » est utilisé ici au sens large, et peut inclure par exemple les sous-traitants et les gardiens traditionnels. Prenez en compte toutes les catégories de personnel, permanent et temporaire, saisonnier et bénévole. Prenez également en compte le personnel qui s'occupe exclusivement de la gestion du bien ou autre lieu de patrimoine, ainsi que les personnes qui n'y consacrent qu'une partie de leur temps rémunéré.

La quantité de personnel peut varier considérablement selon la taille et la complexité du bien du patrimoine mondial. Par conséquent, il vaut mieux analyser la composition du personnel à l'aune de l'expertise disciplinaire générale (par ex. archéologues, biologistes, architectes, gardes forestiers) plutôt que de dresser une liste des postes individuels des employés. Prenez également en compte le lieu d'affectation



du personnel : le personnel qui contribue à la gestion du bien peut dans certains cas être situé au sein du bien, ou dans d'autres cas être basé ailleurs.

Pour évaluer si l'effectif et la composition du personnel sont adéquates, vous devez comprendre la somme de travail requise et, par conséquent, le nombre de postes nécessaires. Par exemple, si vous avez estimé qu'il fallait cinq architectes pour gérer efficacement le bien, mais constatez qu'il n'y en a que quatre, alors les capacités humaines sont insuffisantes. Il se peut aussi que vous ayez cinq postes attribués, mais seulement deux personnes travaillant à temps plein et trois à mi-temps. En l'absence de référentiel permettant d'effectuer une comparaison, il est difficile de savoir si les capacités humaines existantes sont adéquates.

Il est relativement aisé d'évaluer l'effectif et la composition du personnel ; l'évaluation des compétences nécessaires à l'accomplissement des tâches du personnel est plus difficile et implique une certaine subjectivité. La fiche de travail vous permet de déterminer si les compétences du personnel existant sont suffisantes ou non selon un barème de points suggéré. Une évaluation plus détaillée des compétences du personnel peut être réalisée en utilisant d'autres outils (voir Encadré 5.4).

Mettez à profit les questions de fond suggérées ci-dessous pour tirer des conclusions et identifier les actions de suivi éventuellement nécessaires. Vous pouvez avoir recours aux questions pour :

- Un seul gestionnaire, par ex. lorsqu'un organisme de gestion dédié est chargé de la plupart des aspects de la gestion du bien et de la ou des zones tampons éventuelles.
- Différents gestionnaires, par ex. lorsque vous réalisez une évaluation pour plusieurs gestionnaires.
- L'ensemble du système de gestion afin d'avoir une vue générale des ressources existantes et nécessaires pour tous les gestionnaires exerçant des responsabilités importantes en matière de patrimoine au sein du bien et de la ou des zones tampons.

#### *Questions de réflexion :*

- L'effectif actuel du personnel est-il adapté pour gérer efficacement le bien du patrimoine mondial et la ou les zones tampons éventuelles ? Sinon, quelles sont les principales lacunes et leurs causes ?
- Comment les lacunes identifiées peuvent-elles être comblées ? Certaines lacunes peuvent-elles être comblées en renforçant la collaboration entre les gestionnaires, ou en renforçant l'implication des détenteurs de droits dans la gestion du bien ?
- L'équilibre entre les niveaux de personnel selon les catégories professionnelles est-il adéquat pour gérer le bien ?
- Les compétences du personnel sont-elles appropriées par rapport aux valeurs du bien ?
- Le personnel a-t-il les compétences requises pour remplir ses rôles et responsabilités ? Ces compétences sont-elles alignées avec les demandes de gestion actuelles et futures ? Sinon, quels types de renforcement des capacités sont requis ?
- Si certaines compétences ne sont requises qu'occasionnellement, du personnel temporaire et/ou des consultants externes sont-ils employés ou impliqués pour répondre à ces besoins ?
- Le temps du personnel est-il consacré aux actions de gestion les plus prioritaires identifiées dans la Fiche de travail 2 (« Facteurs affectant le bien ») ?





### Encadré 5.5 Évaluer les compétences et identifier les besoins prioritaires pour le renforcement des capacités

Quels conseils sont disponibles pour déterminer si le personnel de gestion d'un bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine est doté des compétences nécessaires pour remplir son rôle correctement ? Les besoins dépendront en grande partie des valeurs, de l'échelle et de la complexité du bien ; mais il est important que les professionnels du patrimoine et autres professionnels impliqués dans la planification et la mise en œuvre des mesures relatives à la gestion soient dotés des compétences, connaissances et des attitudes leur permettant de réaliser leur travail conformément aux normes et bonnes pratiques actuelles.

Deux publications complémentaires donnent des orientations aux gestionnaires afin d'identifier les compétences et les besoins pour les professionnels, ainsi que pour les organisations :

- *A Global Register of Competencies for Protected Area Practitioners* [Inventaire global des compétences pour les professionnels des aires protégées] (Appleton, 2016). Publié par l'UICN, cet inventaire détaille plus de 300 compétences liées à la gestion des aires protégées. Les compétences sont classées en quatre niveaux (exécutif, gestion senior, gestion intermédiaire/spécialiste technique, ouvrier qualifié), et réparties en 15 catégories fonctionnelles couvrant la gestion organisationnelle, la gestion appliquée des aires protégées, et les compétences générales liées au travail.
- *Competence Framework for Cultural Heritage Management: A Guide to the Essential Skills and Knowledge for Heritage Practitioners* [Cadre de compétences pour la gestion du patrimoine culturel : guide sur les qualités et connaissances essentielles pour les professionnels du patrimoine] (Bureau de Bangkok de l'UNESCO, 2021). Ce cadre, basé sur l'Inventaire de l'UICN, fournit des repères pour la pratique professionnelle dans le secteur du patrimoine culturel. Il définit quatre principaux groupes de compétences : compétences centrales, de gestion, personnelles, et techniques spécialisées. Ces quatre groupes sont ensuite sous-divisés en multiples compétences spécialisées.

## COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 7B

La plupart des gestionnaires de biens du patrimoine mondial, même dans des pays relativement riches, vous diront que les niveaux existants de financement sont insuffisants pour qu'ils puissent remplir efficacement leurs rôles et responsabilités. Par conséquent, le principal objectif de cette fiche de travail est d'évaluer : i) si le budget est suffisant pour réaliser des actions de gestion hautement prioritaires ; et ii) si les ressources financières existantes sont efficacement affectées. La fiche de travail n'a pas pour objectif d'identifier le niveau idéal ou « parfait » de financement, mais d'être pragmatique en matière de financement disponible pour gérer correctement et efficacement le bien ou autre lieu de patrimoine.

Concernant les biens gérés par un seul gestionnaire (ou un gestionnaire principal), et avec un budget dédié destiné exclusivement ou principalement à la gestion du bien, il sera relativement simple de compléter cette fiche de travail. Cependant, dans la plupart des cas, la gestion des biens du patrimoine mondial dépend d'une variété de sources de financement et de gestionnaires multiples (identifiés et analysés dans la Fiche de travail 4a). Cela signifie que chaque gestionnaire devra compléter la fiche de travail individuellement avant que tous les gestionnaires, collectivement, réalisent une analyse et une évaluation des ressources financières concernant l'ensemble du système de gestion.

Pour la Fiche de travail 7b, les données sur le financement seront surtout utiles si elles sont classées par besoin de gestion plutôt que par type de dépenses, car cela donne une indication des orientations et des priorités de la gestion. Cependant, ces informations financières peuvent être difficiles à obtenir. Si tel est le cas, vous pouvez baser l'évaluation sur les catégories de dépenses. L'information incluse dans le plan de gestion et le plan de travail ou plan opérationnel annuel (ou pluriannuel) vous aideront à évaluer les besoins de financement par rapport aux budgets réels. Lorsque vous complétez la fiche de travail, faites attention à la période couverte pour les différentes lignes budgétaires, car elle peut varier selon les catégories de dépenses.



Il peut être difficile de compléter la Fiche de travail 7b en détail la première fois. Cependant, ne vous sentez pas découragé si vous commencez par ne remplir que certaines sections. Il s'agit d'une fiche de travail qui peut être utilisée fréquemment, par ex. annuellement (voir la Section 2.5 intitulée « Quand utiliser la Boîte à outils ? »). Après avoir complété la Fiche de travail 7b au fil des ans, vous aurez une bonne vue d'ensemble de la situation financière du bien. Vous disposerez également de données précieuses, comme les tendances à long terme des affectations budgétaires et des dépenses réelles, surtout si vous les analysez par rapport aux résultats atteints et souhaités.

Si le fait de compléter cette fiche de travail vous semble trop difficile (dans le cas où il n'y aurait pas de plan de gestion ou de plan de travail annuel spécifique à la gestion du bien), alors utilisez les questions de réflexion pour vous aider à identifier les causes sous-jacentes de cette difficulté, y compris les problèmes pour obtenir des informations précises sur l'affectation financière et les dépenses. Vous pouvez ensuite tirer des conclusions générales sur le caractère approprié des ressources financières existantes en vous basant sur l'expérience professionnelle des personnes impliquées dans l'évaluation.



Remarquez que certains gestionnaires ne seront peut-être pas en mesure de partager des informations sur les ressources financières ou seront parfois réticents à le faire. Les raisons peuvent être nombreuses, notamment si les mandats de l'institution recouvrent une zone plus vaste que le bien du patrimoine mondial : il est alors plus difficile de calculer exactement quelles ressources sont affectées spécifiquement à la gestion du bien.

Encouragez les personnes à seulement révéler les informations qu'elles sont enclines à partager avec les autres participants impliqués dans l'évaluation. Souvenez-vous que le fait de compléter ces fiches de travail ne doit pas être vu comme un exercice technique, mais plutôt comme une occasion d'améliorer certains aspects du système de gestion du bien. Lorsque les ressources sont rares, le fait de chercher à associer les efforts et puiser dans des sources de financement alternatives peut avoir un effet positif significatif.

### Questions de réflexion :

- Existe-t-il une évaluation des besoins détaillée des ressources financières nécessaires pour gérer efficacement le bien – dans l'ensemble, et en rapport avec chaque gestionnaire impliqué ? Si tel est le cas, cette évaluation est-elle basée sur une compréhension approfondie des besoins de gestion actuels et futurs, et est-elle liée aux actions hautement prioritaires identifiées dans la Fiche de travail 2 ? Sinon, pourquoi, et est-il possible de réaliser une telle évaluation des besoins ?
- Réunissez-vous systématiquement des informations sur les ressources financières existantes qui vous permettraient de suivre les changements dans la disponibilité des ressources au fil du temps ? Êtes-vous en mesure de suivre la ventilation de l'utilisation des ressources financières en : i) coûts liés au personnel ; ii) actions ou opérations de gestion courantes ; iii) actions ou opérations de gestion basées sur des projets ; et iv) actions de gestion de mesures d'urgence ?
- En fonction des informations disponibles et de votre expérience professionnelle, considérez-vous que les ressources financières existantes sont suffisantes pour répondre aux besoins de gestion les plus importants ? Sinon, quelles sont les principales lacunes en matière de financement ?
- Les sources existantes de financement sont-elles assurées et susceptibles de le rester dans un avenir proche ? Sinon, comment cette situation affecte-t-elle la capacité à planifier les mesures et besoins de la gestion future ?
- Des efforts ont-ils été déployés pour mobiliser ou lever des fonds au-delà des sources de financement traditionnelles ?
- Les ressources financières sont-elles affectées selon les priorités de gestion identifiées et en réponse aux facteurs essentiels ayant un impact sur les attributs du bien ?



**COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 7C**

La Fiche de travail 7c vous aide à évaluer le caractère approprié des ressources concernant les infrastructures, les installations, les équipements et les systèmes d'information. Ce type de ressources peut facilement être négligé alors qu'elles sont fondamentales pour que le personnel fasse bien son travail. Structurée autour d'un questionnaire, cette fiche de travail propose un ensemble de questions vous permettant d'avoir une compréhension générale de : i) la disponibilité de ces ressources ; et ii) de la façon dont elles sont utilisées pour soutenir la gestion du bien.

Du fait du recours accru à une technologie en constante évolution, la gestion de l'information est devenue un outil essentiel pour soutenir la planification, la prise de décision et le suivi. Les technologies modernes facilitent le recueil et l'accès à des données de grande qualité et en grand nombre. Ces informations peuvent être facilement partagées entre les gestionnaires et, le cas échéant, avec les détenteurs de droits et parties prenantes concernés. Lorsque les capacités humaines et les ressources financières sont limitées, les systèmes d'information peuvent aider à réaliser certaines tâches et fournir un accès à des informations et à un savoir qui seraient autrement difficile et coûteux. La collecte de données, d'informations et de savoirs ne doit pas être vue comme une fin en soi, et c'est pourquoi les systèmes d'information doivent être conçus en prenant en compte certaines limites comme les capacités humaines nécessaires à leur exploitation et la garantie d'un stockage sécurisé et d'une sauvegarde régulière. Par conséquent, lorsque vous complétez la Fiche de travail 7c, réfléchissez aux relations entre les différents types de ressources identifiées et analysées qui sont utilisées.



## Fiche de travail 7a. Évaluation des capacités humaines

Catégorie de personnel	Effectif requis de personnel	Effectif actuel du personnel	Pourcentage du temps consacré à la gestion du bien	Principales compétences requises	Niveau de compétences*	Commentaires/ explication
<p>* <b>Très bon</b> : plus de 75 % du personnel a au moins des compétences de niveau basique à moyen pour mener les activités requises  <b>Bon</b> : 50 à 75 % du personnel a au moins des compétences de niveau basique à moyen pour mener les activités requises  <b>Correct</b> : entre 25 et 50 % du personnel a au moins des compétences de niveau basique à moyen pour mener les activités requises  <b>Faible</b> : moins de 25 % du personnel a au moins des compétences de niveau basique à moyen pour mener les activités requises</p>						
Analyse et conclusions						
Lacunes et défis						
Opportunités, recommandations et actions de suivi						



**Fiche de travail 7b. Évaluation des ressources financières**

Catégories de dépenses	Budget requis	Budget actuel disponible	Période couverte par le budget actuel	Source(s) de financement	Commentaires/explication
Analyse et conclusions					
Lacunes et défis					
Opportunités, recommandations et actions de suivi					



## Fiche de travail 7c. Évaluation des autres ressources

Question	Réponse	Possibilités et recommandations
Ressources matérielles (infrastructures, installations et équipements)		
1. Les infrastructures et installations (par ex. routes/accès, barrières, bureaux, logement du personnel) sont-elles adéquates en fonction des besoins du bien ?		
2. Les installations pour les visiteurs et l'interprétation (par ex. centres pour les visiteurs, guides audio, etc.) sont-elles adéquates en fonction du type de bien, et suffisantes pour transmettre ses valeurs ?		
3. Les équipements nécessaires sont-ils disponibles pour le personnel afin qu'il réalise correctement sa mission (par ex. véhicules, ordinateurs, logiciels, téléphones, bureaux, drones, détecteurs, etc.) ?		
4. Les équipements sont-ils régulièrement entretenus afin d'éviter des remplacements injustifiés et coûteux ?		



## Fiche de travail 7c. Évaluation des autres ressources

Question	Réponse	Possibilités et recommandations
<b>Systèmes d'information</b>		
5. Existe-t-il des systèmes d'information adéquats pour assurer le stockage des connaissances, la planification et la prise de décision (par ex. SIG, bases de données, etc.) ?		
6. Existe-t-il des systèmes d'information adéquats (par ex. archives, inventaires, SIG, bases de données, etc.) et des équipements (par ex. drones, détecteurs, etc.) pour suivre l'état de conservation du bien ?		
7. Existe-t-il une expertise et des capacités technologiques suffisantes pour utiliser efficacement les systèmes d'information existants et entretenir l'équipement associé ?		
8. Les informations et données sont-elles correctement stockées, sécurisées et facilement accessibles ? Quelles mesures sont en place pour les données culturellement (et politiquement) sensibles ?		
Analyse et conclusions		
Lacunes et défis		
Opportunités, recommandations et actions de suivi		





## OUTIL 8. PROCESSUS DE GESTION

**Cet outil permet d'évaluer le caractère approprié des processus de gestion en vérifiant si des politiques et procédures sont en place et si celles-ci sont mises en œuvre conformément aux meilleures pratiques et normes souhaitées.**

### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'OUTIL :

- Étudier si les règles et procédures guidant les **processus de gestion** sont claires, et si elles sont respectées ;
- Identifier dans quelle mesure les processus de gestion peuvent être améliorés, et si des processus de gestion supplémentaires sont requis.

### INFORMATIONS DE RÉFÉRENCE

La gestion a trait aux processus, c'est-à-dire ce qui est fait pour atteindre des objectifs définis. La manière dont les personnes font les choses (c.-à-d. la qualité de ces processus) peut parfois être plus importante que le résultat des processus eux-mêmes. Par exemple, les processus sont-ils clairs, documentés et participatifs, ou sont-ils flous et décidés par quelques personnes selon les besoins ? À quel moment les processus de gestion sont-ils acceptés et largement mis en œuvre à partir de règles et procédures acceptées ?

Le nombre, la complexité et le type de processus de gestion peuvent varier significativement selon les biens du patrimoine mondial. Ces processus peuvent également se chevaucher et être mis en œuvre à différents niveaux, ce qui les rend interconnectés et difficiles à distinguer. L'Outil 8 vous permet d'étudier les processus les plus importants pour gérer efficacement un bien du patrimoine mondial ou un autre lieu de patrimoine.

Les processus de gestion peuvent être formels – basés sur des politiques, des lois et des réglementations – ou informels – basés sur des traditions, des pratiques culturelles, des relations sociales et la confiance. Dans tous les cas, les processus doivent s'appuyer sur un ensemble de règles et de procédures (écrites et tacites) acceptées, afin que toutes les personnes impliquées soient conscientes des implications de chaque processus, de la façon dont il est mis en œuvre et de ce qu'il doit apporter. Par conséquent, cet outil évalue l'efficacité et le caractère approprié des processus de gestion formels et informels, « l'efficacité » portant sur la capacité à faire les choses d'une manière convenue, et le « caractère approprié » portant sur la pertinence dans le contexte particulier d'un bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine.

Compléter l'Outil 8 vous aidera à répondre à deux questions élémentaires :

- Les principaux processus de gestion sont-ils mis en place et sont-ils basés sur des règles claires et acceptées, des politiques et procédures de gestion appropriées, et de bonnes pratiques de conservation ?
- Quels aspects des processus de gestion existants doivent être révisés, et peuvent-ils être améliorés pour mieux gérer le bien ?



L'outil est structuré autour de deux fiches de travail :

- La **Fiche de travail 8a** est un questionnaire à choix multiple ; chaque réponse requise est basée sur un système de notation. Cette fiche de travail se focalise sur trois processus principaux : prise de décision, planification et implication des communautés. Vos réponses vous permettront d'évaluer si les pratiques mises en œuvre sont bonnes et respectées.
- La **Fiche de travail 8b** prend également la forme d'un questionnaire, mais chaque question appelle une réponse simple. Les processus inclus dans cette fiche de travail sont aussi importants que ceux de la Fiche de travail 8a, mais sont analysés de façon moins détaillée, car il existe d'autres méthodologies qui peuvent vous aider à analyser ces questions plus avant (Encadré 5.5).

Les processus inclus dans ces fiches de travail ne sont pas exhaustifs. Par conséquent, vous pouvez adapter les fiches de travail en ajoutant des questions et/ou en énumérant d'autres processus que vous jugez importants concernant le système de gestion avec lequel vous travaillez. La majorité des processus énumérés dans les fiches de travail sont pertinents pour la plupart des biens du patrimoine mondial et autres lieux du patrimoine. Cependant, si vous estimez que certaines questions ne sont pas pertinentes, elles peuvent être exclues de la fiche de travail, si vous justifiez pourquoi.

Les questions incluses dans les Fiches de travail 8a et 8b sont conçues pour vous donner une vue d'ensemble du caractère approprié des processus de gestion. Lorsque plus de détails sont requis pour l'un des processus de gestion, vous pouvez utiliser les autres matériels de ressources existants (voir Encadré 5.5).

### COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 8A

Comme mentionné plus haut, la façon dont les décisions sont prises peut être aussi importante que la personne qui les prend. Par exemple, les décisions sont-elles prises au moyen de processus transparents et inclusifs, respectueux des droits et conformément aux règles et procédures acceptées ? Les détenteurs de droits significativement affectés par une décision ont-ils eu l'occasion de s'exprimer sur cette décision ? Les processus décisionnels sont essentiels pour une gouvernance et une gestion efficaces et équitables, tout comme les processus de planification de la gestion. La planification implique de définir des résultats de gestion souhaités, de déterminer quelles actions et activités doivent être réalisées pour atteindre ces résultats, de mettre en place des calendriers, et d'affecter les ressources adéquates.

La planification se résume souvent à l'élaboration d'un plan de gestion. Pourtant, la planification est un processus, et c'est pourquoi le caractère approprié de ce processus doit être examiné. Un plan de gestion peut être la principale réalisation d'un processus de planification ; cependant, il est tout aussi important de voir comment ce plan a été élaboré. La mise en œuvre effective du plan dépend souvent du processus de planification qui le sous-tend. Dans certaines situations, les personnes peuvent se sentir moins impliquées pour mettre en œuvre un plan alors qu'elles n'ont pas participé à son élaboration. Les questions relatives à la mise en œuvre sont abordées plus en détail dans l'Outil 9.

L'implication active et constructive des communautés locales et des peuples autochtones dans la gestion des biens du patrimoine mondial et autres lieux de patrimoine dépend des processus en place qui leur permettent d'exercer leurs droits, de contribuer aux décisions et de profiter des mesures de conservation. Les processus participatifs par lesquels les communautés partagent le pouvoir décisionnel et les responsabilités, bien qu'ils soient souvent complexes, peuvent réduire les conflits et améliorer les résultats en matière de conservation.

La Fiche de travail 8a est un questionnaire à choix multiple avec un système de notation, et il peut être tentant de parcourir ces questions rapidement sans réfléchir posément. Il est au contraire fondamental de justifier les raisons de chacun de vos choix, et de compléter les deux dernières colonnes en détail. Lorsque vous examinez les différents processus, veillez à établir les liens nécessaires avec les outils précédents, et en particulier l'Outil 4 (« Accords de gouvernance ») et l'Outil 6 (« Cadre de planification de la gestion »).



**COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 8B**

Comme mentionné précédemment, le type, la complexité et l'étendue des processus de gestion peuvent grandement varier d'un bien du patrimoine mondial à un autre. La Fiche de travail 8b complète la Fiche de travail 8a, mais est plus générale, car elle aborde d'autres processus de gestion pouvant être étudiés plus en détail par d'autres outils existants, comme le *Guide et boîte à outils pour les évaluations d'impact* (2022), ou le *Manuel Gérer les risques de catastrophes* (2010) (Encadré 5.6).

La Fiche de travail 8b aborde également les « processus organisationnels liés aux fonctions administratives » qui permettent aux gestionnaires de s'acquitter de leurs responsabilités. D'autres processus, comme la gestion des visiteurs, la communication, l'éducation et l'interprétation, ainsi que la recherche, sont également traités dans la Fiche de travail 8b car la fonction de la conservation est aussi de garantir que le patrimoine joue un rôle dans la vie des communautés locales et enrichisse l'expérience des visiteurs.

La gestion touristique et des visiteurs peut poser des difficultés dans de nombreux biens du patrimoine mondial car cela nécessite des processus, stratégies et outils spécifiques et détaillés. C'est pourquoi un programme dédié de ressources détaillées a été mis au point sous la supervision du Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. L'Encadré 5.5 donne des informations sur ces ressources ainsi que d'autres outils, méthodologies et publications qui peuvent vous aider à étudier les sujets traités dans la Fiche de travail 8b.


**Encadré 5.6 Outils, méthodologies et publications pour appuyer une analyse approfondie des processus de gestion**

- *Guide et boîte à outils pour les évaluations d'impact dans un contexte de patrimoine mondial* (Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO, 2022). Ce guide révisé aide les États Parties, les gestionnaires de patrimoine, les décisionnaires, les promoteurs de projets et les communautés dans des situations où une action transformative est proposée ou menée, au sein ou autour d'un bien du patrimoine mondial – en particulier liée à des projets de développement ou une extraction de ressources – et qui peut affecter sa valeur universelle exceptionnelle. Il décrit un processus clair pour réaliser une évaluation d'impact environnemental et social et/ou une évaluation d'impact sur le patrimoine, et énumère des outils et listes de vérification pour l'appliquer.
- *Le manuel de référence Gérer les risques de catastrophes pour le patrimoine mondial* (Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO, 2010). Ce manuel de référence aide les gouvernements et les organisations non gouvernementales, les gestionnaires et les communautés à identifier, évaluer et réduire les risques de catastrophes pour les biens du patrimoine mondial, eux-mêmes issus de risques naturels ou anthropiques, y compris ceux provoqués par le changement climatique, et qui peuvent affecter la valeur universelle exceptionnelle du bien. Il offre des méthodologies et outils pour évaluer, atténuer, préparer, mettre en œuvre des mesures et relever les biens du patrimoine mondial, et explique également comment ces derniers peuvent contribuer au développement d'une résilience aux catastrophes.
- *Le Programme sur le Patrimoine Mondial et le tourisme durable de l'UNESCO*. Offrant un ensemble d'outils pour savoir comment améliorer la gestion des visiteurs dans les biens du patrimoine mondial, ce programme constitue une nouvelle démarche par laquelle la planification touristique et la gestion du patrimoine sont intégrées au niveau de la destination. Ses guides pratiques « How to » fournissent des orientations aux gestionnaires pour les aider à trouver des solutions à des problèmes courants et maximiser les retombées touristiques.
- La gamme de publications et de ressources sur la Recommandation de 2011 concernant le paysage urbain historique (HUL). L'approche HUL traite de la gestion inclusive des ressources patrimoniales dans des environnements dynamiques et en constante évolution, visant à guider le changement dans les villes historiques. Une grande diversité de ressources est disponible, allant des études de cas aux vidéos et aux conférences d'experts pour aider les gestionnaires à en apprendre davantage sur l'approche et sur la meilleure façon de la mettre en œuvre.



## Fiche de travail 8a. Évaluation des principaux processus de gestion

Question	Réponses possibles	Notation	Commentaires/explications	Recommandations et actions de suivi
<b>Prise de décision</b>				
1. Si l'autorité et la responsabilité de la gestion du bien sont partagées entre différents gestionnaires, existe-t-il des règles et procédures claires pour guider la coordination et la collaboration ?	<b>Très bien</b> : des règles et procédures convenues pour orienter la coordination et la collaboration entre les gestionnaires existent et sont mises en œuvre.			
	<b>Bien</b> : des règles et procédures convenues pour orienter la coordination et la collaboration existent, mais elles ne sont pas toujours suivies.			
	<b>Acceptable</b> : la coordination et la collaboration ont lieu de façon informelle et dépendent surtout de relations personnelles.			
	<b>Faible</b> : la coordination et la collaboration entre les gestionnaires sont minimales (par ex. elles ne se produisent qu'en cas de gros problèmes) ou sont inexistantes.			
2. Existe-t-il des procédures claires pour partager l'information entre les niveaux ?	<b>Très bien</b> : des procédures pour partager l'information liée à la gestion du bien entre les différents niveaux administratifs et institutions ont été mises au point et sont mises en œuvre.			
	<b>Bien</b> : des procédures pour partager l'information entre les différents niveaux administratifs existent, mais ne sont pas toujours suivies.			
	<b>Acceptable</b> : il n'y a pas de procédures pour partager l'information entre les différents niveaux administratifs, mais le partage se fait de façon informelle.			
	<b>Faible</b> : le partage d'information a rarement lieu et/ou n'a lieu que lorsqu'il est requis juridiquement.			



## Fiche de travail 8a. Évaluation des principaux processus de gestion

Question	Réponses possibles	Notation	Commentaires/explications	Recommandations et actions de suivi
Prise de décision				
3. Existe-t-il des exigences claires pour la participation des communautés locales, des peuples autochtones et autres détenteurs de droits dans les processus décisionnels et de planification importants (par ex. par le biais d'organismes décisionnels et consultatifs multipartites) ?	Très bien : des règles et politiques claires et bien respectées ont été mises en place pour impliquer les communautés locales et les détenteurs de droits dans les processus décisionnels.			
	Bien : des règles et politiques ont été mises en place pour impliquer les communautés et détenteurs de droits, mais celles-ci pourraient être améliorées.			
	Acceptable : des règles et politiques ont été mises en place mais elles ont pour conséquence principale que les gestionnaires informent les communautés et les détenteurs de droits des décisions après qu'elles ont été prises.			
	Faible : aucun mécanisme n'exige d'impliquer les communautés locales et les détenteurs de droits dans les processus décisionnels liés à la gestion du bien.			
4. Les résultats des principaux processus décisionnels sont-ils publics et/ou communiqués au sens large ?	Très bien : les résultats des principaux processus décisionnels sont publics et facilement accessibles.			
	Bien : les résultats des principaux processus décisionnels sont publics, mais leur accès peut être difficile pour le grand public.			
	Acceptable : il est possible d'obtenir des informations sur les principaux processus décisionnels, mais seulement au moyen de procédures administratives complexes.			
	Faible : en général, les processus décisionnels ne sont pas documentés et les décisions ne sont pas publiques.			
5. Si des conflits entre les gestionnaires et les détenteurs de droits ou parties prenantes apparaissent, existe-t-il des mécanismes pour résoudre la situation ?	Très bien : des mécanismes de résolution de conflit existent et sont appliqués lorsque des conflits apparaissent.			
	Bien : des mécanismes de résolution de conflit existent, mais ne sont que partiellement efficaces.			
	Acceptable : des mécanismes de résolution de conflit existent, mais sont inefficaces ou rarement utilisés.			
	Faible : aucun mécanisme de résolution de conflit n'existe.			



Fiche de travail 8a. Évaluation des principaux processus de gestion					
Question	Réponses possibles	Notation	Commentaires/explications	Recommandations et actions de suivi	
Planification de la gestion					
6. La planification de la gestion du bien se base-t-elle sur un cycle de gestion clair et bien établi ?	Très bien : un cycle de gestion clair existe, et est bien formulé au sein d'un cadre global de planification.				
	Bien : un cycle de gestion existe, mais certains aspects pourraient être améliorés pour faciliter l'intégration avec des mécanismes de planification plus larges.				
	Acceptable : aucun cycle de gestion accepté n'est défini, mais la planification du bien suit certaines exigences juridiques (par ex. le plan de gestion du bien est révisé régulièrement).				
	Faible : il n'existe pas de processus de planification spécifiques à la gestion du bien, ou ils sont déficients.				
7. Existe-t-il des règles ou procédures claires sur la façon d'aligner le plan de gestion du bien avec les dispositions des autres instruments de planification ?	Très bien : des règles et procédures claires existent, qui détaillent la façon d'aligner le plan de gestion avec les autres instruments de planification.				
	Bien : il existe des règles et procédures sur la façon d'aligner le plan de gestion avec les autres instruments de planification, mais certains aspects pourraient être améliorés.				
	Acceptable : les règles et procédures sur la façon d'aligner le plan de gestion avec les autres instruments de planification sont vagues ; par conséquent, dans la pratique, le plan de gestion n'est pas intégré avec les autres instruments de planification.				
	Faible : il n'existe pas de règles ou procédures pour aligner le plan de gestion avec les autres instruments de planification.				



Fiche de travail 8a. Évaluation des principaux processus de gestion				
Question	Réponses possibles	Notation	Commentaires/explications	Recommandations et actions de suivi
Planification de la gestion				
8. L'élaboration du plan de gestion s'appuie-t-elle sur une démarche participative d'implication de tous (ou presque tous) les gestionnaires, ainsi que les différentes sources d'expertise ?	Très bien : le plan de gestion est élaboré grâce à une démarche participative et interdisciplinaires impliquant un large éventail d'acteurs.			
	Bien : le plan de gestion est élaboré grâce à une démarche participative, mais certains aspects pourraient être améliorés.			
	Acceptable : le plan de gestion est surtout élaboré par un groupe restreint de personnes, mais d'autres acteurs ont l'occasion de transmettre leurs commentaires à certaines étapes.			
	Faible : le plan de gestion est principalement élaboré par un groupe restreint de personnes (souvent des consultants externes à l'institution responsable) et la consultation est limitée aux exigences juridiques.			
9. Existe-t-il des règles et procédures claires pour impliquer les communautés locales et les détenteurs de droits à toutes les étapes du processus de planification du bien ?	Très bien : les règles et procédures exigent que les détenteurs de droits soient impliqués dans l'ensemble du processus de planification et que leurs contributions soient reflétées dans le contenu du plan.			
	Bien : les règles et procédures exigent que les détenteurs de droits soient impliqués dans les principales étapes du processus de planification, mais leurs contributions ne sont pas toujours reflétées dans le contenu du plan.			
	Acceptable : les règles et procédures exigent que les détenteurs de droits soient impliqués dans certaines étapes du processus de planification, surtout par le biais de consultations publiques lors des dernières étapes de l'élaboration du plan.			
	Faible : il n'existe pas de règles ou de procédures exigeant l'implication des détenteurs de droits dans le processus de planification.			



## Fiche de travail 8a. Évaluation des principaux processus de gestion

Question	Réponses possibles	Notation	Commentaires/explications	Recommandations et actions de suivi
Planification de la gestion				
10. Existe-t-il des règles et procédures claires pour approuver et/ou soutenir le plan de gestion à différents niveaux administratifs et décisionnels ?	Très bien : des règles et procédures claires ont été mises en place pour approuver et/ou soutenir le plan de gestion à différents niveaux administratifs et décisionnels, et ce, sans bureaucratie excessive ou délais déraisonnables.			
	Bien : des règles et procédures claires ont été mises en place pour approuver et/ou soutenir le plan de gestion à différents niveaux administratifs et décisionnels, même si les démarches peuvent être complexes et longues.			
	Acceptable : certaines règles et procédures ont été mises en place pour approuver et/ou soutenir le plan de gestion à différents niveaux administratifs et décisionnels, mais elles ne sont pas claires et donc pas toujours suivies ou respectées.			
	Faible : il n'existe pas de règles ou de procédures spécifiques pour approuver et/ou soutenir le plan de gestion à différents niveaux administratifs et décisionnels.			
11. Les valeurs et les objectifs de gestion du bien sont-ils considérés comme des éléments essentiels du processus de planification ?	Très bien : les valeurs et objectifs de gestion sont bien compris et définis et servent de base au processus de planification.			
	Bien : les valeurs et objectifs de gestion ne sont pas explicitement utilisés comme base du processus de planification, mais y contribuent en partie.			
	Acceptable : les valeurs et objectifs de gestion sont inclus dans le contenu du plan de gestion, mais ne sont pas utilisés comme éléments essentiels guidant le processus de planification.			
	Faible : les valeurs et objectifs de gestion sont insuffisamment compris et définis, et ne sont donc pas pris en compte lors du processus de planification.			



## Fiche de travail 8a. Évaluation des principaux processus de gestion

Question	Réponses possibles	Notation	Commentaires/explications	Recommandations et actions de suivi
Planification de la gestion				
12. Le processus de planification s'appuie-t-il sur des prévisions de financement fiables ?	Très bien : la sécurité et la viabilité financières permettent aux gestionnaires de planifier la plupart des activités en se basant sur des sources de financement fiables.			
	Bien : la sécurité financière permet aux gestionnaires de planifier des activités prioritaires en se basant sur des sources de financement régulières, mais l'exécution des autres activités dépend de la capacité à mobiliser des ressources supplémentaires.			
	Acceptable : les sources de financement ne sont pas fiables et peuvent varier, ce qui rend difficile la planification certaine des actions.			
	Faible : les sources de financement ne sont pas fiables et, par conséquent, ne sont pas prises en compte lors de la planification des activités futures.			
13. Le suivi et l'évaluation sont-ils considérés comme faisant partie du cycle de gestion ? Existe-t-il des règles et des procédures claires pour guider le suivi et l'évaluation et garantir que les conclusions sont incluses dans la planification future ?	Très bien : le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du plan de gestion (et des autres instruments de planification) sont mis au point dès les premières étapes du processus de planification en se basant sur des méthodes claires de recueil d'informations ; les conclusions sont utilisées pour adapter le système de gestion comme il se doit.			
	Bien : le suivi et l'évaluation sont inclus dans le cycle de gestion, mais les procédures et méthodes identifiées ne sont pas systématiquement suivies, ou les conclusions ne sont pas utilisées pour ajuster sa mise en œuvre.			
	Acceptable : il existe un suivi et une évaluation au cas par cas des actions planifiées, mais aucune méthode systématique n'a été mise en place pour recueillir l'information et agir à partir des conclusions.			
	Faible : il n'y a ni suivi ni évaluation de la mise en œuvre du plan de gestion.			



## Fiche de travail 8a. Évaluation des principaux processus de gestion

Question	Réponses possibles	Notation	Commentaires/explications	Recommandations et actions de suivi
Planification de la gestion				
14. Existe-t-il des politiques ou des lignes directrices claires sur la façon d'articuler et d'intégrer des sous-processus de planification spécifiques (par ex. gestion des risques de catastrophes, gestion touristique) au processus global de planification de la gestion du bien ?	Très bien : les processus de planification subsidiaires sont bien articulés avec le processus global de planification de la gestion du bien, et le contenu des différents plans est bien intégré.			
	Bien : les processus de planification subsidiaires sont bien articulés avec le processus global de planification de la gestion du bien, mais certains aspects pourraient être améliorés.			
	Acceptable : les processus de planification subsidiaires sont insuffisamment articulés avec le processus global de planification de la gestion du bien et, par conséquent, le contenu des plans n'est pas bien articulé et l'exécution suit des cycles différents.			
	Faible : les processus de planification subsidiaires sont mis au point tout à fait indépendamment du processus global de planification de la gestion du bien, chaque plan étant mis au point isolément.			
Implication des communautés				
15. Existe-t-il des initiatives et programmes qui prennent en compte le bien-être des communautés locales et/ou identifient comment elles peuvent bénéficier de la protection et de la gestion du bien ? De tels programmes sont-ils développés grâce à des démarches inclusives et participatives ?	Très bien : des programmes sont en place pour garantir que les communautés locales bénéficient de la protection et de la gestion du bien, et qu'elles soient les principales bénéficiaires des investissements socioéconomiques au sein et autour du bien.			
	Bien : il existe des programmes en place pour garantir que les communautés locales bénéficient de la protection et de la gestion du bien, mais ils sont insuffisants ou pourraient être améliorés.			
	Acceptable : des efforts sont déployés pour garantir que les communautés locales bénéficient de la protection et de la gestion du bien, mais les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes.			
	Faible : aucune initiative ou programme concret n'ont été mis en place pour garantir que les communautés locales bénéficient de la protection et de la gestion du bien.			



Fiche de travail 8a. Évaluation des principaux processus de gestion				
Question	Réponses possibles	Notation	Commentaires/explications	Recommandations et actions de suivi
Implication des communautés				
16. Existe-t-il des règles, lignes directrices et/ou protocoles clairs sur l'accès aux connaissances autochtones et locales et leur utilisation appropriée ?	Très bien : des lignes directrices et des protocoles clairs ont été mis en place pour guider l'accès aux connaissances autochtones et locales et leur utilisation (y compris le nécessaire consentement libre, préalable et éclairé), et ceux-ci sont strictement appliqués.			
	Bien : des lignes directrices et des protocoles clairs ont été mis en place pour guider l'accès aux connaissances autochtones et locales et leur utilisation (y compris le nécessaire consentement libre, préalable et éclairé), mais ils ne sont pas systématiquement appliqués.			
	Acceptable : il existe des principes généraux ou une prise de conscience générale sur l'accès aux connaissances autochtones et locales et leur utilisation, mais ils sont insuffisamment détaillés et donc les droits ne sont pas toujours respectés.			
	Faible : aucune ligne directrice ou protocole n'a été mis en place sur l'accès aux connaissances autochtones et locales et leur utilisation.			
Implication des communautés				
17. Les pratiques traditionnelles qui contribuent à la conservation du bien sont-elles respectées et incluses dans les processus de gestion ? Des protocoles ont-ils été mis en place pour les garantir ?	Très bien : les pratiques traditionnelles qui contribuent à la conservation du bien sont reconnues et incluses dans les processus de gestion.			
	Bien : les pratiques traditionnelles qui contribuent à la conservation du bien sont reconnues, mais ne sont pas formellement incluses dans les processus de gestion.			
	Acceptable : certaines pratiques traditionnelles sont vues comme contribuant à la conservation du bien, mais ne sont pas nécessairement reconnues par les gestionnaires et ne sont par conséquent pas incluses dans les processus de gestion.			
	Faible : les pratiques traditionnelles ne sont pas ou sont insuffisamment reconnues comme contribuant à la conservation du bien.			



**Fiche de travail 8a. Évaluation des principaux processus de gestion**

Analyse et conclusions	
Lacunes et défis	
Opportunités, recommandations et actions de suivi	



## Fiche de travail 8b. Évaluation des autres processus de gestion importants

Question	Réponse	Opportunités et recommandations
Organisationnel (programme de travail, administration et rapports)		
1. Existe-t-il des politiques et procédures claires pour préparer les plans de travail annuels (ou pluriannuels) ainsi que les budgets ?		
2. Existe-t-il des politiques ou lignes directrices claires indiquant qui est responsable du suivi et des rapports (par ex. au niveau national et/ou international) ? La façon dont ces rapports doivent être compilés et présentés est-elle claire ?		
3. Existe-t-il des normes institutionnelles pour les procédures d'achats, le budget, la gestion financière et/ou l'audit ?		
4. Existe-t-il des procédures établies pour identifier les besoins du personnel, réaliser des évaluations de performance et identifier les besoins en renforcement des capacités ?		
5. Existe-t-il des règles et procédures claires pour garantir des normes de conduite éthique pour le personnel, les sous-traitants et les volontaires ?		



## Fiche de travail 8b. Évaluation des autres processus de gestion importants

Question	Réponse	Opportunités et recommandations
Communication, éducation et interprétation		
6. Existe-t-il une stratégie ou un plan de communication précisant quelles informations doivent être communiquées aux différents acteurs (c.-à-d. aux gestionnaires, détenteurs de droits et parties prenantes), et quand et comment ces informations peuvent être transmises ?		
7. Existe-t-il un programme de sensibilisation et d'éducation qui s'adresse à tous les publics (c.-à-d. enfants, jeunes, adultes, différents genres, différentes langues parlées) et qui contribue à améliorer la compréhension du bien et de ses valeurs ?		
8. Les règles d'utilisation du logo du patrimoine mondial sont-elles respectées, correctement intégrées dans les contextes locaux et appliquées ?		
9. L'information essentielle sur la gestion du bien est-elle disponible au public et aux détenteurs de droits en particulier (par ex. le plan de gestion est-il disponible en ligne, ou les événements de consultation sont-ils largement communiqués dans différents médias) ?		



## Fiche de travail 8b. Évaluation des autres processus de gestion importants

Question	Réponse	Opportunités et recommandations
Évaluation d'impact, gestion des risques, et adaptation au changement climatique et atténuation de ses effets		
10. Existe-t-il des règles et procédures claires quant au moment où les évaluations d'impact doivent être déclenchées et sur la façon dont elles doivent être réalisées ?		
11. Existe-t-il un plan de gestion des risques de catastrophes pour évaluer, atténuer, préparer, répondre et récupérer suite à diverses catastrophes causées par des périls naturels et anthropiques comme les séismes, les inondations, les incendies, le vandalisme, etc. ? Ce plan est-il bien intégré à la gestion et au cadre de planification du bien ?		
12. Une stratégie d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets a-t-elle été mise en place ? Si oui, cette stratégie est-elle bien intégrée au cadre de planification du bien ? La stratégie d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets est-elle conforme aux cibles nationales et internationales convenues ?		
13. La réflexion sur la résilience est-elle intégrée dans les processus de planification à long terme ?		



## Fiche de travail 8b. Évaluation des autres processus de gestion importants

Question	Réponse	Opportunités et recommandations
Accès, tourisme et fréquentation		
14. Existe-t-il une stratégie touristique ou un instrument similaire pour gérer les visiteurs, l'activité touristique et les impacts économiques, socioculturels et environnementaux qui en découlent ? Si une telle stratégie existe en tant qu'instrument indépendant, est-elle cohérente avec le plan de gestion du bien ?		
15. Les chiffres de fréquentation touristique et autres indicateurs pertinents sont-ils suivis régulièrement ? Les données et informations qui en résultent servent-elles à améliorer la gestion des visiteurs et éclairer les décisions de gestion ?		
16. Dans quelle mesure l'information sur la VUE et les autres valeurs importantes du bien est-elle bien présentée et interprétée pour les touristes et visiteurs ?		



## Fiche de travail 8b. Évaluation des autres processus de gestion importants

Question	Réponse	Opportunités et recommandations
Recherche		
17. Existe-t-il un programme de recherche planifié pour le bien, orienté vers les besoins en gestion et/ou l'amélioration de la compréhension de la VUE et des autres valeurs importantes du bien ? Est-il inclus ou est-il cohérent avec le plan de gestion ?		
18. Existe-t-il des politiques claires sur la façon dont les partenaires externes et/ou les institutions peuvent mener des recherches liées au bien, et sur la façon dont les conclusions de ces recherches doivent être diffusées ?		
Analyse et conclusions		
Lacunes et défis		
Opportunités, recommandations et actions de suivi		





## OUTIL 9. MISE EN ŒUVRE DES MESURES RELATIVES À LA GESTION

**Cet outil permet d'évaluer les avancées dans la mise en œuvre du plan de gestion, des plans subsidiaires et des programmes de travail concernés.**

### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'OUTIL :

- Évaluer si le plan de gestion (ou instrument de planification principal) est mis en œuvre conformément à un programme d'action défini ;
- Évaluer si les plans et les stratégies subsidiaires sont mis en œuvre de manière efficace ;
- Analyser si les budgets et plans de travail (annuels ou pluriannuels) sont élaborés sur la base du programme d'action et/ou les autres mesures relatives à la gestion inclus dans le plan de gestion et les plans subsidiaires ;
- Évaluer quels mécanismes autres que le budget et/ou le(s) plan(s) de travail sont en place pour garantir la mise en œuvre du plan de gestion et des plans et stratégies subsidiaires ;
- Identifier les lacunes et difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des mesures prises relatives à la gestion.

### INFORMATIONS DE RÉFÉRENCE

Les plans de gestion sont inefficaces s'ils ne sont pas mis en œuvre ou s'ils sont ignorés dans le cadre des opérations quotidiennes. Souvent, l'efficacité des plans de gestion est évaluée par rapport à leur contenu (traité dans l'Outil 6), et moins par rapport à l'étendue de la mise en œuvre des actions planifiées et les résultats souhaités atteints. On trouve les mêmes défaillances dans la mise en œuvre des plans subsidiaires et autres stratégies ou instruments complémentaires (par ex. plan de gestion des risques de catastrophes, plan de lutte contre les incendies, plan de lutte contre les espèces envahissantes, stratégie touristique, stratégie commerciale, stratégie de communication et programmes éducatifs).

La planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation sont liés et sont des processus tout aussi importants du cycle de gestion. Cependant, au moment de la planification, on croit souvent qu'une fois le plan de gestion (ou autre instrument de planification) préparé et approuvé, la mise en œuvre aura lieu « naturellement ». Ce n'est généralement pas le cas, car : i) les personnes responsables de la mise en œuvre du plan n'ont peut-être pas été impliquées dans son élaboration et ne se sentent donc peut-être pas concernées par sa mise en œuvre, ii) le plan est globalement ambitieux et les ressources requises pour garantir sa mise en œuvre sont insuffisantes ou iii) les circonstances changent avec le temps et si la mise en œuvre n'est pas étroitement suivie et le programme d'action ajusté en conséquence, il n'est peut-être plus possible de respecter les calendriers et d'atteindre les résultats souhaités. Pour les biens du patrimoine mondial ou les autres lieux de patrimoine avec des structures de gouvernance complexes, notamment quand plusieurs gestionnaires sont responsables de la mise en œuvre des plans, le fait d'assurer cette mise en œuvre peut être complexe et demander une collaboration effective.

Le suivi régulier de la mise en œuvre du plan de gestion et des autres instruments de planification est donc essentiel pour atteindre les résultats souhaités. C'est pourquoi l'Outil 9 peut être utilisé tous les ans ou tous les deux ans, plutôt que tous les cinq ou six ans (comme pour la majorité des autres outils de cette Boîte à outils). Un suivi régulier doit être inclus dans l'élaboration des budgets et des plans de travail (annuels ou pluriannuels) pour garantir leur cohérence avec le contenu des instruments de planification. Si le suivi n'est pas planifié ou régulièrement réalisé, il existe un risque que les plans de travail soient élaborés au cas par cas, ce qui peut entretenir des problèmes récurrents, empêcher la résolution de problèmes qui ne peuvent être résolus que grâce à des actions à long terme, et empêcher la réalisation des résultats souhaités.



Les processus de planification comprennent des hypothèses prospectives, et ces hypothèses incluent un certain degré d'incertitude (notamment dans un monde qui change rapidement). Par conséquent, un suivi régulier et continu est nécessaire pour recueillir de nouvelles informations, évaluer et réviser les hypothèses précédentes, et faire les ajustements et adaptations nécessaires. Plus un problème de gestion manque de suivi, plus il sera difficile d'y répondre. Si les ajustements nécessaires semblent trop exigeants, on n'essaiera même pas de les mettre en avant, par ex. lorsque les procédures bureaucratiques et administratives pour ajuster ou réviser un plan sont perçues comme trop complexes. À long terme, de telles difficultés peuvent créer une atmosphère de réticence à s'impliquer dans de futures démarches de planification.

Pour vous aider à identifier ce qui fonctionne bien, et quels sont les défis concernant la mise en œuvre des mesures relatives à la gestion, l'Outil 9 se structure autour de deux fiches de travail :

- **La Fiche de travail 9a** vous aide à évaluer les avancées dans la mise en œuvre du plan de gestion ou de tout autre plan ou stratégie subsidiaire, en examinant si les actions, les activités et les mesures relatives à la gestion sont menées comme prévu et dans les délais planifiés. La structure de la fiche de travail est générale et peut être utilisée pour différents types d'instruments de planification.
- **La Fiche de travail 9b** vous aide à étudier les questions plus larges relatives à la mise en œuvre. Conçue comme un questionnaire, cette fiche de travail a trois finalités. Premièrement, étudier comment les budgets financiers et plans de travail sont élaborés et s'ils sont cohérents avec les résultats souhaités et les actions identifiées dans le plan de gestion et/ou les autres plans subsidiaires. Deuxièmement, examiner quels mécanismes de suivi sont en place pour garantir la mise en œuvre des mesures relatives à la gestion. Troisièmement, évaluer comment les situations imprévues et les défis liés à la mise en œuvre sont gérés.

L'Outil 9 est structuré pour convenir à un système de gestion d'administration publique « typique » et peut devoir être adapté pour convenir, par exemple, à un système de gestion traditionnel.

### COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 9A

Cette fiche de travail doit en premier lieu être utilisée pour suivre la mise en œuvre du plan de gestion (ou autre instrument de planification principal) du bien du patrimoine mondial ou tout autre lieu de patrimoine. Par la suite, elle peut être reproduite ou réappliquée aux autres plans et stratégies subsidiaires existants spécifiques au bien (voir Schéma 3.3 illustrant la hiérarchie typique d'un cadre de planification). La fiche de travail est générale et peut être utilisée pour évaluer la mise en œuvre des différents types de plans ; cependant, un objectif principal est d'évaluer la mise en œuvre des plans les plus importants et spécifiques pour guider la gestion au niveau du bien. Le fait d'appliquer la fiche de travail aux autres instruments de planification vous permettra de suivre l'alignement de la mise en œuvre des plans subsidiaires avec la mise en œuvre du plan de gestion et donc renforcera les synergies entre les différents plans.

La Fiche de travail 9a vous permet d'étudier et d'évaluer chaque action ou mesure relative à la gestion spécifiée dans l'instrument de planification et de lui attribuer un statut (par ex. allant de « action non commencée » à « action terminée »). Cela vous permettra de suivre les avancées et de vérifier si les actions sont bien mises en œuvre dans les délais impartis. Idéalement, ce type d'évaluation doit être réalisée annuellement afin de vérifier dès que possible si la mise en œuvre progresse comme prévu et si des ajustements sont nécessaires.



L'analyse pour la Fiche de travail 9a se base sur cinq statuts qui peuvent être révisés pour convenir à vos besoins :

- L'action n'a pas commencé.
- Le travail préparatoire nécessaire à la mise en œuvre de l'action est en cours (par ex. les approbations nécessaires ont été obtenues, mais le travail en lui-même n'a pas commencé).
- La mise en œuvre de l'action a commencé.
- La mise en œuvre de l'action est bien engagée et des avancées significatives ont été effectuées.
- L'action est terminée.

La mise en œuvre de certaines actions ou activités prendra plus de temps que pour d'autres selon leur complexité, coût et ampleur. Par conséquent, la définition des actions est importante pour suivre les avancées. Par exemple, si vous définissez l'action comme « construction d'un centre pour les visiteurs », l'action pourra prendre plusieurs années, et vous classerez l'action comme ayant « commencé », ou « des avancées significatives ont été effectuées » pendant une assez longue période. Toutefois, si vous divisez l'activité en actions plus détaillées (par ex. organiser un concours d'architecture pour le centre pour les visiteurs, faire un appel d'offres pour la construction, faire un planning et prévoir les approbations avant la construction, etc.), il sera plus simple de suivre la mise en œuvre, et vous réunirez ainsi davantage d'informations.

Globalement, ce type d'analyse vous aidera à vérifier si la mise en œuvre de certaines actions progresse plus lentement que d'autres ; et si la mise en œuvre du programme d'actions global a lieu trop lentement pour permettre à toutes les actions d'être terminées conformément au calendrier initialement prévu. Souvenez-vous, l'objectif est de suivre les avancées de façon régulière et systématique, et d'ajuster en conséquence le programme d'action. Avec le temps et l'expérience, le nombre d'ajustements nécessaires sera moindre. Cependant, il n'est pas réaliste de penser qu'aucun ajustement ne sera nécessaire, car les choses se déroulent rarement comme prévu.

Les questions de fond ci-dessous seront surtout utiles si vous appliquez l'évaluation à plusieurs instruments de planification. Elles vous aideront à recouper les conclusions obtenues pour les différents instruments et à identifier les questions qui ne peuvent être résolues par de simples ajustements au calendrier du programme d'action inclus dans les plans. Elles peuvent déboucher sur une réflexion plus large concernant le système de gestion existant.



Souvenez-vous que certains plans de gestion n'incluent pas toujours un programme d'action détaillé, mais peuvent nécessiter une planification du travail annuelle séparée. Dans ce cas, vous devez compléter la fiche de travail en vous basant sur les plans de travail produits dans le cadre de cette planification. Pour cette raison, il est important de vérifier si le plan de gestion identifie les résultats souhaités (c.-à-d. ce qui doit être atteint dans les délais du plan à la suite de la mise en œuvre de différentes actions), et si ces résultats sont utilisés comme base pour développer des plans de travail annuels.



*Questions de réflexion :*

- Les actions mises en œuvre sont-elles cohérentes avec les résultats souhaités énoncés dans le plan de gestion ou autre instrument de planification principal ?
- Si la mise en œuvre ne progresse pas comme prévu, quelles en sont les principales raisons ? Le programme d'action est-il trop ambitieux ou basé sur des hypothèses erronées quant à la disponibilité des ressources ? Les problèmes proviennent-ils d'un manque de volonté politique et/ou de motivation professionnelle pour mettre en œuvre le plan ? Si oui, quelles en sont les causes ?
- Si différents gestionnaires sont responsables de la mise en œuvre des actions, ces responsabilités sont-elles énoncées clairement dans le programme d'actions ?
- Si certaines actions ont été externalisées à des sous-traitants, les risques potentiels ont-ils été identifiés concernant le calendrier défini pour ces actions ?
- Le programme d'actions a-t-il été mis au point avec une flexibilité suffisante pour permettre les ajustements nécessaires ? Si une action ne se déroule pas selon les plans, y a-t-il un risque que la mise en œuvre des autres actions soit impactée et/ou retardée ?
- Les actions commencent-elles seulement lorsque les ressources et conditions nécessaires sont en place, ou au moins lorsque l'on est suffisamment sûr que ces ressources seront disponibles lorsque nécessaire ? Ou arrive-t-il que certaines actions commencent puis doivent être arrêtées en cours de route du fait d'un manque de ressources ?
- Le suivi de la mise en œuvre du plan est-il prioritaire ? Sinon, pourquoi ? Si différents gestionnaires sont responsables de la mise en œuvre des actions, le plan définit-il clairement qui est responsable du suivi de sa mise en œuvre dans son ensemble, ou existe-t-il des mécanismes pour coordonner de façon régulière le suivi parmi les gestionnaires ?
- Si la mise en œuvre ne progresse pas comme prévu, est-il relativement simple d'ajuster le programme d'action, ou l'ajustement à celui-ci demande-t-il des procédures administratives complexes ? Cela peut-il empêcher les gestionnaires de faire de tels ajustements ? Si oui, comment le problème peut-il être résolu ?
- Au cas où le programme d'action doit être ajusté, existe-t-il des politiques claires relatives aux paramètres (par ex. le type d'activités prévues, le calendrier, les coûts) qui peuvent être modifiées (et dans quel ordre), et d'autres qui ne peuvent pas l'être ?
- Concernant les différents plans étudiés à l'aide de la Fiche de travail 9a, les délais et programmes d'action sont-ils bien présentés et cohérents ? Sinon, la mise en œuvre du programme d'action d'un ou de plusieurs plans a-t-elle un effet négatif ou empêche-t-elle la mise en œuvre d'un autre plan ?

**COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 9B**

Les programmes d'action inclus dans les différents plans doivent être suffisamment détaillés pour déterminer les actions et activités qui doivent être mises en œuvre, qui en sera responsable, la date de leur mise en œuvre, les ressources humaines et financières nécessaires, et qui fournira ces ressources. Certains plans de gestion n'incluent pas toujours un programme d'action détaillé, mais peuvent nécessiter l'élaboration de plans de travail annuels. Dans les deux cas, puisque la plupart des plans de gestion couvrent plusieurs années (en général entre cinq et dix ans), il est peu probable qu'un seul programme d'action soit suffisamment détaillé pour guider la mise en œuvre sur cinq ans ou plus. En outre, de nombreux plans incluent des actions qui ne peuvent être mises en œuvre que lorsque des ressources supplémentaires sont disponibles. C'est pourquoi de nombreuses institutions élaborent des plans de travail à court terme (également dénommés « plans opérationnels » ou « plans de travail »), qui détaillent les actions, activités et tâches réalisables au sein de calendriers fixés et avec des ressources sécurisées. Les plans de travail sont généralement complétés chaque année, une fois que l'institution est certaine des ressources disponibles et qu'un budget financier annuel a été approuvé.



Concernant les biens du patrimoine mondial gérés principalement par une seule institution, le principe et l'élaboration du plan de gestion, de tout plan subsidiaire et des plans de travail ultérieurs sont relativement simples. Cependant, de nombreux biens du patrimoine mondial s'appuient sur des accords de gouvernance complexes, et la mise en œuvre de multiples plans peut s'avérer complexe également. Cette mise en œuvre dépend souvent de plusieurs gestionnaires qui ne peuvent inclure dans leur propre plan de travail que les actions, activités et tâches dont ils sont responsables. Certaines actions, activités et tâches seront ainsi plus susceptibles de se chevaucher, à moins que tous les gestionnaires n'élaborent leurs plans de travail en concertation. En outre, dans certaines situations, les gestionnaires peuvent être responsables de certaines fonctions qui dépassent la gestion du bien dans son ensemble ou de certaines parties. Par conséquent, les budgets financiers et plans de travail de différents gestionnaires peuvent ne pas être axés exclusivement sur la gestion du bien. Tous ces aspects rendent le suivi de la mise en œuvre complexe, sauf lorsque des mécanismes convenus sont en place afin de garantir que les tâches sont complétées, et qu'un seul acteur est chargé de la supervision de la mise en œuvre du programme d'action.

La Fiche de travail 9b prend la forme d'un questionnaire pour vous aider à analyser les forces et faiblesses des mécanismes existants disponibles afin de suivre la mise en œuvre des programmes d'action inclus dans les différents plans, surtout lorsque la mise en œuvre dépend de l'activité de plusieurs gestionnaires. La fiche de travail fournit également plusieurs questions pour vous aider à vérifier si chaque programme d'action est adéquat pour répondre aux facteurs affectant le bien. Vous devrez donc réviser le travail réalisé pour l'Outil 2, grâce auquel vous avez analysé les actions hautement prioritaires nécessaires pour traiter ces facteurs qui demandent une attention urgente.

Enfin, la Fiche de travail 9b offre un ensemble supplémentaire de questions pour vous aider à étudier comment les situations inattendues et les difficultés liées à la mise en œuvre sont gérées. Dans un monde complexe marqué par un des changements incessants et l'intensification des effets du changement climatique, l'avenir devient de plus en plus incertain. Toute planification peut donc s'avérer complexe. Cependant, en réfléchissant à des scénarios alternatifs, en anticipant l'inattendu (c.-à-d. en intégrant des hypothèses de risque), et en mettant en place des mécanismes qui vous permettent de vous adapter rapidement, vous pouvez être mieux préparé.

La Fiche de travail 9b doit être complétée par chaque gestionnaire ayant principalement des responsabilités liées au patrimoine. Une série de questions de fond sont incluses ci-dessous pour vous aider à tirer des conclusions sur les problèmes de mise en œuvre au sein le système de gestion de l'ensemble du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Si le bien est géré par un seul gestionnaire/institution, vous n'avez pas forcément besoin de répondre aux questions ; cependant, elles peuvent faire naître des idées utiles concernant vos réponses aux questions de la fiche de travail.

### Questions de réflexion :

- Tous les gestionnaires dont les responsabilités principales sont liées au patrimoine préparent-ils ou contribuent-ils à l'élaboration des plans de travail (annuels ou pluriannuels) ? Sinon, cela a-t-il des effets négatifs sur la mise en œuvre du programme d'action inclus dans le plan de gestion ou autre instrument de planification principal ? En particulier, cela retarde-t-il ou empêche-t-il la mise en œuvre d'actions hautement prioritaires relatives aux facteurs affectant négativement le bien ?
- Pouvez-vous identifier des erreurs et problèmes communs concernant la préparation des plans de travail et des budgets financiers et l'organisation de la mise en œuvre des actions selon les priorités ? Parallèlement, pouvez-vous identifier les bonnes pratiques qui pourraient être partagées avec les autres gestionnaires qui font face aux mêmes problèmes ?
- Si des situations urgentes et potentiellement préjudiciables apparaissent lors du cycle de gestion (par ex. l'effondrement imminent d'un bâtiment en l'absence de stabilisation, ou la présence d'une espèce envahissante qui, en l'absence d'éradication immédiate, pourrait poser un péril environnemental grave) et que le gestionnaire responsable de ces situations ne dispose pas des ressources humaines ou financières pour y répondre rapidement, des mécanismes sont-ils en place pour faire appel à des ressources provenant d'autres parties du système de gestion ? Notez que cette question ne porte pas sur les catastrophes comme les inondations ou les séismes.



Fiche de travail 9a. Évaluation de la mise en œuvre des instruments de planification

Nom de l'instrument de planification évalué :

Période concernée : (par ex. 2022-2023)

		N'a pas commencé	Travail préparatoire en cours	Mise en œuvre commencée	Avancées importantes	Terminé	Commentaires/explications
[dresser la liste des actions]	Année 1						
	Année 2						
[dresser la liste des actions]	Année 1						
	Année 2						
[dresser la liste des actions]	Année 1						
	Année 2						
[dresser la liste des actions]	Année 1						
	Année 2						
Total							
Analyse et conclusions							
Lacunes et défis							
Opportunités, recommandations et actions de suivi							



## Fiche de travail 9b. Évaluation des approches liées à la mise en œuvre

Question	Réponse	Opportunités et recommandations
1. Lorsque votre institution ou groupe prépare ses plans de travail et budgets financiers annuels (ou pluriannuels), prend-elle en compte le programme d'action inclus dans le plan de gestion (ou autre instrument de planification principal) et les autres plans ou stratégies subsidiaires ? Sinon, ou si la démarche est insuffisante, quelles sont les conséquences pour la mise en œuvre efficace de ces plans ?		
2. Quelles sont les principales considérations prises en compte lors de l'élaboration du budget et du plan de travail ? Les facteurs affectant le bien font-ils partie de ces considérations et les actions menées pour répondre aux facteurs ayant des effets dont l'incidence et l'urgence sont les plus élevées sont-elles prioritaires ?		
3. Si les responsabilités de votre institution ou groupe dépassent la gestion du bien, comment les décisions sont-elles prises pour déterminer les responsabilités prioritaires, et quelles actions devront être mises en œuvre lorsque vous élaborerez le plan de travail et le budget ?		
4. Lorsque vous élaborerez le plan de travail, prenez-vous en compte l'adéquation et le bon état des infrastructures et équipements nécessaires à la mise en œuvre des actions ? Si des infrastructures et équipements supplémentaires sont nécessaires pour mettre en œuvre certaines actions, est-ce correctement reflété dans le coût prévu de ces actions ?		
5. Comment votre organisation ou groupe suit-il la mise en œuvre des actions et l'utilisation des ressources financières ? Quelles sont les forces et faiblesses des mécanismes en place pour assurer le suivi de la mise en œuvre ?		



## Fiche de travail 9b. Évaluation des approches liées à la mise en œuvre

Question	Réponse	Opportunités et recommandations
6. Lorsque la mise en œuvre des actions ne se déroule pas conformément au plan de travail et/ou qu'un financement supplémentaire est nécessaire par rapport à la prévision budgétaire, est-il rapide et aisé de détecter les problèmes et d'apporter les changements et corrections nécessaires ? Si de tels changements ont des conséquences sur la mise en œuvre d'autres actions, comment certaines actions sont-elles déterminées comme étant prioritaires ?		
7. Le budget inclut-il un financement d'urgence pour les circonstances imprévues et les activités inattendues ?		
8. Si des actions sont réalisées (entièrement ou en partie) par des sous-traitants externes, et que des conflits surgissent pendant la mise en œuvre, des mécanismes de résolution des litiges sont-ils en place (par ex. définis dans le contrat) ?		
Analyse et conclusions		
Lacunes et défis		
Opportunités, recommandations et actions de suivi		





## OUTIL 10. RÉALISATIONS : SUIVI DE LA PRODUCTIVITÉ

**Cet outil évalue les réalisations découlant de la mise en œuvre des actions planifiées, des travaux courants et des processus de gestion afin de mesurer la productivité du système de gestion.**

### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'OUTIL :

- Évaluer s'il existe des mécanismes de suivi en place pour évaluer la productivité du travail ;
- Évaluer si les processus de gestion, les travaux courants et les actions planifiées produisent les **réalisations** prévues ;
- Évaluer si les réalisations obtenues sont en rapport avec les besoins de gestion identifiés et mènent à l'obtention des **résultats** souhaités.

### INFORMATIONS DE RÉFÉRENCE

Les réalisations mesurent la « productivité » issue de la mise en œuvre des actions planifiées, des travaux courants et des processus de gestion. Différents types de réalisations sont attendues dans l'ensemble du cycle de gestion, entre autres :

- des plans et/ou stratégies, politiques et autres instruments issus de la planification (par ex. un plan de gestion ou une stratégie touristique complété et approuvé) ;
- des travaux physiques menés sur le terrain (par ex. réparations de bâtiments, travaux d'entretien, installation de panneaux d'information) ;
- des produits ou des biens matériels réalisés (par ex. publications, guides audio, sites Internet) ;
- le volume de travail et les activités réalisées (par ex. nombre de réunions organisées avec d'autres acteurs, patrouilles réalisées, études finalisées, recherches réalisées et publiées) ;
- des données et informations issues des processus de gestion, y compris les processus de suivi, qui peuvent contribuer à la planification et aux actions futures (par ex. nombre de visiteurs, nombre d'utilisateurs d'un service fourni spécifique) ;
- services fournis (par ex. systèmes de lutte contre les incendies, activités récréatives, activités éducatives).

Il est important d'identifier les réalisations produites, mais ce n'est pas suffisant. Il est important d'évaluer si les réalisations produites sont conformes aux actions planifiées et aux besoins de gestion, ce qui permettra alors d'obtenir les résultats souhaités. Remarquez qu'une réalisation ne répond pas forcément directement à un besoin de gestion, mais peut constituer la base d'une autre action ou processus. Par exemple, un résultat souhaité dans le plan de gestion peut être la réduction des impacts physiques sur certains attributs en raison d'une fréquentation excessive. Par conséquent, une réalisation initiale peut être la stratégie touristique, suivi par la construction d'un nouveau sentier de randonnée pour les visiteurs (une autre réalisation), ce qui réduit le nombre de visiteurs accédant aux attributs concernés. Les données générées par le suivi de l'évolution du nombre des visiteurs constituent une autre réalisation qui peut fournir des informations précieuses sur les besoins en matière de gestion et sur les impacts sur les attributs du bien.



Les réalisations sont généralement exprimées en nombres, par exemple le nombre de patrouilles de surveillance, le nombre de réunions communautaires organisées, le nombre et la part d'études d'évaluation archéologique lancées et en cours, le nombre d'évaluations de l'état de conservation menées sur les bâtiments et/ou d'autres structures, et le nombre de visites scolaires. L'évaluation des réalisations issues d'un programme d'action basé sur un plan de gestion ainsi que des plans de travail annuels (ou pluriannuels) nécessite que les réalisations soient définies ou, dans certains cas, que des cibles (quantitatives ou qualitatives) soient établies. L'évaluation de la productivité des réalisations peut être mesurée en utilisant :

- le travail réel réalisé et les produits et services réalisés par rapport à ce qui était planifié (par ex. le nombre de patrouilles ou de travaux d'entretien réalisés par rapport à ce qui était prévu dans le ou les plans de travail, ou l'ampleur de la réalisation des actions planifiées) ;
- les dépenses réelles par rapport aux dépenses planifiées.

Certaines réalisations auront lieu sur une base régulière (par ex. annuellement), tandis que d'autres auront lieu sporadiquement, voire seront un produit unique, comme la construction d'un nouveau sentier de randonnée, mentionnée ci-dessus. Le fait d'évaluer si toutes les réalisations attendues ont eu lieu conformément aux cibles définies (par ex. en matière de coûts, de quantité, de qualité et de calendrier) favorisera la transparence et la responsabilité. Cependant, le fait de suivre toutes les formes de productivité peut demander énormément de temps sans être toujours utile. Par conséquent, les réalisations pertinentes doivent être définies préalablement, de préférence lors de l'élaboration du plan de gestion. Les réalisations qui offrent une bonne mesure de productivité impliquent en général :

- des actions ou activités répétées importantes pour atteindre les objectifs de gestion du bien ;
- des aspects liés à l'utilisation du bien ;
- des produits et services qui font partie des exigences annuelles de soumission de rapports.

L'élaboration d'un ensemble d'indicateurs vous aidera à mesurer la productivité du système de gestion (voir Encadré 5.7).



#### Encadré 5.7 Que sont les indicateurs ?

Un indicateur est une variable quantitative ou qualitative qui peut être mesurée au fil du temps pour fournir des informations sur une chose évaluée.

Comme son nom l'indique, un indicateur ne doit pas seulement fournir des informations sur son propre statut, mais doit aussi mesurer et/ou évaluer dans quelle mesure les résultats souhaités sont atteints. Le choix d'indicateurs demande de vraies compétences — c'est presque un art. Deux aspects importants sont à prendre en compte pour déterminer les indicateurs appropriés. Tout d'abord, une variété de types d'indicateurs (incluant un ensemble de mesures qualitatives et quantitatives) est plus susceptible d'être efficace. Ensuite, il peut être préférable de choisir un nombre limité d'indicateurs pouvant être facilement mesurés que de mesurer de nombreux éléments simultanément, car la collecte de données peut être coûteuse en ressources humaines et financières. Cependant, le nombre d'indicateurs doit être suffisant pour appréhender comme il se doit les avancées réalisées dans la situation évaluée.

Alors que les réalisations sont une bonne mesure de la productivité et un outil important pour communiquer avec les donateurs, les communautés locales et les décideurs dont les fonds sont utilisés, elles sont néanmoins insuffisantes pour évaluer l'efficacité de la gestion. On mesure souvent les réalisations pour juger de la performance dans la mesure où les données des réalisations sont plus faciles à recueillir et à suivre que celles des résultats. Cependant, l'efficacité de la gestion doit être évaluée sur ce qui est obtenu (résultats), en plus de ce qui est produit (réalisations). C'est pourquoi l'Outil 10 est placé juste avant l'Outil 11 (« Résultats ») puisqu'ils sont tous deux liés. Enfin, la production et les réalisations doivent être examinées sous l'angle de leur contribution à l'obtention des résultats. Si nécessaire, rafraîchissez vos connaissances sur la différence entre résultats et réalisations en consultant à nouveau la Section 3.3 de la Boîte à outils.



**COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 10**

Le recours à cette fiche de travail dépend de l'identification préalable des indicateurs de réalisation ou au moins des cibles de réalisation. Si les indicateurs et/ou les cibles ne sont pas disponibles, il convient de les identifier. Dans ce cas, laissez les principales colonnes de la fiche de travail vierges, mais complétez les lignes finales et réfléchissez aux questions suivantes :

- Le programme d'action inclus dans le plan de gestion et/ou les plans de travail identifie-t-il les réalisations à produire et atteindre ? Si tel n'est pas le cas, pourquoi ?
- Si les réalisations n'ont pas été identifiées, ou qu'aucun plan de gestion n'existe, quels produits et services obtenus peuvent constituer de bonnes mesures pour évaluer la productivité ?
- Que faire pour mettre en place des mécanismes de suivi afin de mesurer et d'évaluer les réalisations ?

Notez que dans ce cas, des parties de la fiche de travail peuvent être utilisées comme modèle pour l'identification des indicateurs de réalisations.

Si les indicateurs de réalisation existent, il est probable que vous utiliserez alors une approche ou une méthode d'évaluation différente de celle qui est suggérée dans la Fiche de travail 10. Vous pouvez également utiliser différents termes pour évaluer les réalisations. L'Encadré 5.8 donne un exemple de l'approche d'évaluation incluse dans la Fiche de travail 10. Vous pouvez décider si la fiche de travail offre une meilleure approche par rapport à la méthode que vous utilisez actuellement ; dans ce cas, vous pouvez adapter la fiche de travail pour la compléter. Sinon, vous pouvez intégralement remplacer la fiche de travail par votre méthode actuelle. Quel que soit votre choix, l'important est de tirer des conclusions sur ce qui fonctionne bien, ce qui ne fonctionne pas, ce qui pourrait être amélioré et ce qui pourrait être fait. Les questions de fond ci-dessous peuvent vous aider à y répondre.

**Encadré 5.8 Exemples d'indicateurs de réalisations et leur évaluation**

**Indicateur :** Nombre de patrouilles réalisées, chargées de l'application des lois

- **Cible de réalisation :** 100 patrouilles par an, en couvrant toutes les zones frontalières du bien du patrimoine mondial au moins une fois par mois.
- **Performance :** 95 patrouilles réalisées, couverture de toutes les zones frontalières réalisée chaque mois à l'exception de la région isolée du nord du bien du patrimoine mondial, où les patrouilles n'ont été organisées que tous les deux mois.
- **Performance/niveau de l'année précédente :** 80 patrouilles réalisées, couverture de toutes les zones frontalières organisées tous les trois mois.

**Indicateur :** Nombre de bâtiments évalués pour déterminer leur état de conservation

- **Cible de réalisation :** 50 bâtiments évalués par an dans une partie définie du bien.
- **Performance :** 45 évaluations réalisées dans la partie définie du bien.
- **Performance/niveau de l'année précédente :** 45 évaluations réalisées dans la zone définie, plus 10 évaluations supplémentaires dans d'autres parties du bien.

**Questions de réflexion :**

- Les instruments de planification (par ex. le plan de gestion et les plans de travail) incluent-ils une compréhension claire et rationnelle des apports, actions ou activités, réalisations et résultats, et des liens entre eux ? Sinon, que manque-t-il ? Par exemple, les plans de travail annuels (ou pluriannuels) sont-ils organisés par actions uniquement, sans lien clair avec les réalisations et les résultats que ces actions sont censées produire ?
- Lorsque des indicateurs de réalisations ont été identifiés, sont-ils bien définis et alignés avec les objectifs de gestion et autres résultats souhaités pour le bien du patrimoine mondial ?
- Les indicateurs identifiés couvrent-ils différents types de réalisations et offrent-ils collectivement une bonne compréhension de la productivité du système de gestion, ou sont-ils limités aux indicateurs de réalisations les plus faciles à mesurer ?
- Les indicateurs identifiés permettent-ils le suivi de la productivité de la gestion au fil du temps ?



## Fiche de travail 10. Évaluation des réalisations

Indicateur	Cible de la réalisation	Performance	Performance/ niveau de l'année précédente	Source(s) d'informations	Commentaires/explication
Analyse et conclusions					
Lacunes et défis					
Opportunités, recommandations et actions de suivi					





## OUTIL 11. RÉSULTATS : SUIVI DE L'ÉTAT DE CONSERVATION

**Cet outil permet de savoir si les programmes de suivi sont adéquats pour évaluer l'état de conservation du bien. Il vous permettra de répondre à la question la plus importante en matière de gestion du patrimoine : la valeur universelle exceptionnelle et les autres valeurs importantes du bien du patrimoine mondial sont-elles maintenues et les objectifs de gestion atteints ?**

### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'OUTIL :

- a) Établir si des programmes de suivi ont été mis en place pour évaluer l'état de conservation du bien et l'état de ses attributs ;
- b) Évaluer si ces programmes de suivi sont adéquats pour recueillir les informations qui permettront de déterminer si la valeur universelle exceptionnelle et les autres valeurs importantes du bien sont maintenues ;
- c) Établir si les programmes de suivi sont adéquats pour évaluer si le système de gestion fournit aussi des services et des bénéfices attendus ;
- d) Évaluer si les conclusions des programmes de suivi sont utilisées pour améliorer le système de gestion en réponse aux lacunes et défis identifiés et/ou en réponse aux besoins nouveaux et émergents ;
- e) Identifier des actions de suivi pour améliorer les programmes de suivi existants, le cas échéant.

### INFORMATIONS DE RÉFÉRENCE

Il s'agit de la partie la plus difficile de l'évaluation, car elle demande de juger des tendances à long terme de la conservation du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. Les Outils 9 et 10 vous ont aidé à comprendre si les actions de gestion répertoriées dans le plan de gestion, le plan de travail ou instruments similaires avaient été complétées et si les réalisations attendues avaient été produites et obtenues. Cependant, ces réalisations, même si elles sont importantes en tant que moyen d'évaluation de la performance de la gestion, n'offrent pas toutes les informations nécessaires pour juger si les résultats souhaités sont atteints, si les facteurs affectant le bien sont gérés et, surtout, si la valeur universelle exceptionnelle et les autres valeurs importantes du bien sont maintenues.

Par exemple, l'augmentation de la population d'une espèce animale menacée au-dessus d'un certain seuil peut être un résultat souhaité alors qu'une réalisation associée peut être d'effectuer un nombre défini de patrouilles frontalières au cours d'une période précise. Cependant, le fait de mettre en place des patrouilles diffère du fait de sauver une espèce menacée qui peut être tuée par des braconniers qui évitent les patrouilles. Deuxième exemple de résultat souhaité : empêcher toute nouvelle détérioration de peintures rupestres extrêmement importantes. Dans ce cas, une réalisation associée pourrait être l'installation de plateformes d'accès qui empêchent les visiteurs de toucher les peintures. Cependant, l'art rupestre pourrait continuer à se détériorer car les visiteurs peuvent descendre des plateformes ou enjamber les barrières. Des réalisations concrètes ne se traduisent donc pas nécessairement par l'obtention des résultats souhaités. Dans les exemples donnés, les résultats souhaités doivent être évalués en recensant régulièrement la population de l'espèce menacée et en évaluant régulièrement l'état des peintures rupestres.



Le suivi et l'évaluation de l'état de conservation du bien du patrimoine mondial sont les parties de la gestion les plus exigeantes qui peuvent être aussi les plus coûteuses. Aussi, veillez à éviter les coûts et les investissements en temps superflus. L'évaluation des résultats demande donc des programmes de suivi soigneusement planifiés et mis en œuvre (souvent appelés « systèmes de suivi »). Certains biens du patrimoine mondial ont des programmes de suivi solides, d'autres non. Si vous pensez que vous avez besoin d'élaborer un nouveau programme de suivi ou de renforcer un programme existant, ne complétez pas la Fiche de travail 11 pour le moment. Nous vous conseillons plutôt de noter le besoin d'élaborer et/ou de réviser significativement le programme de suivi existant dans la ligne « Lacunes et défis », et d'entamer une réflexion sur ce dont vous avez besoin.

### COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 11

L'objectif de cette fiche de travail est de vous aider à analyser et à faire une synthèse du statut et des tendances en matière de conservation des attributs qui expriment la valeur universelle exceptionnelle et les autres valeurs importantes du bien d'après les données recueillies grâce à vos programmes de suivi.

Le premier point est de savoir comment utiliser au mieux cette fiche de travail pour compléter ce que vous utilisez déjà dans le cadre de votre système de gestion. Votre programme de suivi couvre-t-il plus ou moins les mêmes paramètres que ceux répertoriés dans la Fiche de travail 11 ou votre programme bénéficierait-il de l'ajout d'autres paramètres ? Pensez-vous que l'inverse est vrai, et estimez-vous que votre programme de suivi est plus détaillé et exhaustif que celui présenté dans la Fiche de travail 11 ?

Avez-vous une liste d'indicateurs exhaustive que vous jugez adéquate et qui vous donne une vue d'ensemble claire de la façon dont vous réussissez à maintenir les valeurs du bien ? Si vous pensez que le fait de compléter la Fiche de travail 11 ne sera pas utile dans cette partie de l'évaluation de l'efficacité de la gestion, vous pouvez remplacer la fiche de travail par ce que vous avez déjà. Dans ce cas, vous devez noter cette décision et en expliquer les raisons dans votre rapport d'évaluation global. Avant de prendre une telle décision, il est important de vérifier si votre programme de suivi couvre et/ou est lié aux principaux attributs de votre bien. En outre, lisez les questions de fond ci-dessous afin de vous assurer que vous n'oubliez aucun point important qui aurait besoin d'être étudié.

La Fiche de travail 11 est structurée de façon à vous aider à faire une synthèse et à visualiser rapidement les conclusions. Les différentes colonnes de la fiche de travail vous permettent d'insérer des informations par écrit et sous forme graphique en utilisant un système de notation simple pour décrire l'état de conservation des attributs et les tendances. Ce système intègre deux types d'informations : i) l'état actuel des attributs (voir Schéma 11.1 pour les quatre catégories suggérées) ; et ii) la tendance (c'est-à-dire si l'état des attributs s'améliore, est stable ou se détériore). Pour faire ces évaluations, pensez à consulter les informations réunies dans la Fiche de travail 2 sur les facteurs affectant le bien et la façon dont ces facteurs menacent et/ou impactent les attributs.

Notation	Bilan de l'évaluation
<b>Bon</b>	L'état général des attributs est bon.
<b>Préoccupation basse</b>	L'état général des attributs est stable, même si certains aspects méritent d'être pris en compte.
<b>Préoccupation élevée</b>	De graves menaces apparaissent, qui pourrait avoir un impact négatif, ou ont déjà un impact négatif sur l'état de conservation des attributs, et qui peuvent contribuer à leur perte s'il n'y est pas remédié de toute urgence.
<b>Critique</b>	Perte des attributs ou graves préoccupations sur l'état de conservation des attributs.

Schéma 11.1. Système de notation pour résumer l'état de conservation des attributs.



*Questions de réflexion :*

- Quelle a été la base pour élaborer les indicateurs de suivi de l'état des attributs dans votre bien du patrimoine mondial ou dans tout autre lieu de patrimoine ?
- Les indicateurs existants visent-ils les attributs qui donnent une bonne compréhension du maintien ou pas de la valeur universelle exceptionnelle du bien ? S'agit-il d'attributs matériels et immatériels ? Les attributs énumérés dans la Fiche de travail 11 sont-ils cohérents avec ceux identifiés dans la Fiche de travail 1 ?
- Les indicateurs sont-ils toujours d'actualité, ou certains ne sont-ils plus applicables ?
- Quelle est la relation entre l'indicateur et la mesure de l'état des attributs ? Est-ce une relation directe ou indirecte ?
- Si possible, des seuils ont-ils été identifiés ?
- Les indicateurs sont-ils suffisants pour permettre une évaluation de l'état global du bien ou du lieu de patrimoine ? Si oui, certains indicateurs sont-ils inutiles ? Sinon, quels indicateurs supplémentaires seraient utiles ?
- Que révèle le système de notation sur l'état global du bien ou du lieu de patrimoine ? Certains types d'attributs sont-ils en bon état, et d'autres dans un état mauvais ou critique ? Quelles en sont les raisons (par ex. priorité insuffisante donnée à l'attribut) ? Comment ces raisons peuvent-elles être abordées ?



## Fiche de travail 11. Évaluation du programme de suivi de l'état de conservation

Attribut(s)	Indicateur	Seuil	État de conservation global du ou des attribut(s)	Comparaison avec le niveau de référence et la dernière évaluation	Notation		Mesures de gestion : urgence et actions
					Statut	Tendance	
Énumérer le(s) attribut(s) lié(s) à l'indicateur	Indiquer l'indicateur utilisé pour mesurer l'état du ou des attribut(s)	Indiquer le seuil de variation acceptable	Évaluer l'état de conservation global du ou des attribut(s)	Quelle comparaison avec les évaluations précédentes ?	Résumer le statut et la tendance de l'état du ou des attribut(s)		Identifier toute action spécifique nécessaire en réponse aux informations de suivi recueillies
Analyse et conclusions							
Lacunes et défis							
Opportunités, recommandations et actions de suivi							





## OUTIL 12. RÉVISION DES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DE LA GESTION

**Cet outil permet de résumer les conclusions de l'évaluation et d'organiser, selon les priorités, les actions de suivi en réponse aux lacunes et défis rencontrés dans le système de gestion.**

### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'OUTIL :

- a) Réunir les conclusions des outils individuels et avoir une vue d'ensemble de l'efficacité du système de gestion ;
- b) Identifier les améliorations à apporter au système de gestion, et élaborer une stratégie de mise en œuvre des actions nécessaires à court, moyen et long terme ;
- c) Organiser la priorisation des actions de suivi nécessaires pour répondre aux lacunes et défis rencontrés.

### INFORMATIONS DE RÉFÉRENCE

Si le système de gestion ne produit pas (ou ne produit que partiellement) les résultats souhaités, il peut être tentant de penser que des causes externes en sont à l'origine. Cependant, des défaillances peuvent exister au sein du propre système de gestion, et la réalisation d'une évaluation de l'efficacité de la gestion vous aidera à les identifier. Une application rigoureuse des outils de la Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 devrait, à cette étape du processus, révéler un ensemble considérable d'informations sur le système de gestion du bien du patrimoine mondial ou de tout autre lieu de patrimoine. L'évaluation montrera les forces et faiblesses, ainsi que les difficultés et opportunités identifiées. Cependant, l'évaluation du système de gestion n'est qu'une première étape : les évaluations ne valent le temps et l'énergie consacrés que si elles mènent à des améliorations des mesures de gestion prises face aux lacunes et difficultés rencontrées. Par conséquent, toutes les évaluations doivent se terminer par l'élaboration d'un plan d'action ou d'une stratégie pour hiérarchiser et mettre en œuvre des conclusions et actions de suivi.

Les évaluations de l'efficacité de la gestion seront souvent liées à des exigences spécifiques de gestion ou des projets en cours (comme des révisions du plan de gestion), l'élaboration de plans de travail et budgets annuels, ou pour soutenir diverses exigences en matière de rapports. L'évaluation donnera des informations sur ces exigences, et donnera une idée des mesures supplémentaires relatives à la gestion qui doivent être prises ; par exemple, l'élaboration de nouveaux programmes de suivi ou le renforcement des programmes existants, la révision des pratiques de travail du personnel, la révision des accords de gouvernance ou le renforcement des processus de planification. Dans certains cas, les actions de suivi peuvent être mises en œuvre immédiatement ; d'autres actions peuvent prendre des années et demanderont un financement à long terme. Il est essentiel que tout plan d'action ou toute stratégie comprenne un calendrier et des sources de financement, et garantisse l'engagement de tous les acteurs concernés dans la mise en œuvre des mesures relatives à la gestion.

Un objectif essentiel de l'évaluation périodique de l'efficacité de la gestion est de vérifier que le système de gestion continue à fonctionner de façon efficace et effective, particulièrement pour répondre aux besoins nouveaux et émergents. Les lieux de patrimoine changent constamment. Par conséquent, les systèmes de gestion doivent s'adapter et s'améliorer constamment afin de répondre efficacement à l'incertitude croissante et au changement.



**COMPLÉTER LA FICHE DE TRAVAIL 12**

Pour chacun des outils fournis dans la présente Boîte à outils figurent des lignes à la fin de chaque fiche de travail où indiquer les opportunités, recommandations et actions de suivi identifiées lors de chaque partie de l'évaluation. La Fiche de travail 12 vous permet d'énumérer les actions de suivi identifiées pendant le processus d'évaluation. Pour les outils et fiches de travail qui n'ont pas été utilisés, soit parce que certains mécanismes de gestion n'étaient pas en place, soit parce que vous avez décidé de n'utiliser qu'une sélection d'outils, veuillez indiquer pourquoi. Une fois compilée, la Fiche de travail 12 fournit une base pour élaborer une stratégie et/ou un plan d'action qui peuvent être utilisés pour mettre en œuvre les conclusions de l'évaluation de l'efficacité de la gestion. L'évaluation, ainsi que le plan d'action ou la stratégie, doivent être à la base de la révision du prochain plan de gestion ou de tout autre instrument de planification principal pour votre bien du patrimoine mondial ou tout autre lieu de patrimoine.



## Fiche de travail 12. Révision des conclusions de l'évaluation de l'efficacité de la gestion

Outil	Fiche de travail	Actions de suivi
Outil 1. Valeurs, attributs et objectifs de gestion	Fiche de travail 1a. Évaluation des valeurs et attributs	
	Fiche de travail 1b. Évaluation des objectifs de gestion	
Outil 2. Facteurs affectant le bien	Fiche de travail 2. Analyse des facteurs affectant le bien	
Outil 3. Limites, zones tampons et cadre plus large	Fiche de travail 3. Évaluation des limites, des zones tampons et du cadre plus large	
Outil 4. Accords de gouvernance	Fiche de travail 4a. Évaluation des rôles et responsabilités des gestionnaires	
	Fiche de travail 4b. Évaluation de la collaboration et de la coordination entre les gestionnaires	
	Fiche de travail 4c. Évaluation de l'implication des détenteurs de droits dans la gestion	



## Fiche de travail 12. Révision des conclusions de l'évaluation de l'efficacité de la gestion

Outil	Fiche de travail	Actions de suivi
<b>Outil 5. Cadre juridique, réglementaire et coutumier</b>	Fiche de travail 5a. Évaluation du cadre juridique	
	Fiche de travail 5b. Évaluation de la conformité et de l'application du cadre juridique	
<b>Outil 6. Cadre de planification de la gestion</b>	Fiche de travail 6a. Évaluation du cadre de planification de la gestion	
	Fiche de travail 6b. Évaluation du principal instrument de planification	
<b>Outil 7. Besoins et apports</b>	Fiche de travail 7a. Évaluation des capacités humaines	
	Fiche de travail 7b. Évaluation des ressources financières	
	Fiche de travail 7c. Évaluation des autres ressources	



## Fiche de travail 12. Révision des conclusions de l'évaluation de l'efficacité de la gestion

Outil	Fiche de travail	Actions de suivi
<b>Outil 8. Processus de gestion</b>	Fiche de travail 8a. Évaluation des principaux processus de gestion	
	Fiche de travail 8b. Évaluation des autres processus de gestion importants	
<b>Outil 9. Mise en œuvre des mesures relatives à la gestion</b>	Fiche de travail 9a. Évaluation de la mise en œuvre des instruments de planification	
	Fiche de travail 9b. Évaluation des approches liées à la mise en œuvre	
<b>Outil 10. Réalisations : suivi de la productivité</b>	Fiche de travail 10. Évaluation des réalisations	
<b>Outil 11. Résultats : suivi de l'état de conservation</b>	Fiche de travail 11. Évaluation du programme de suivi de l'état de conservation	



### QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES ? INTÉGRER L'ÉVALUATION DANS LE CYCLE DE GESTION

**Les conclusions de l'évaluation devraient permettre d'améliorer le système de gestion. L'objectif à long terme est de répéter l'évaluation à intervalles réguliers pour permettre aux gestionnaires de suivre les avancées au fil du temps.**

Une évaluation ponctuelle, bien que bénéfique, n'est qu'un diagnostic à un moment donné. Les résultats des mesures de suivi et des recommandations que vous avez définies pour combler les lacunes et relever les défis tout au long de l'évaluation ne peuvent être mesurés qu'après la mise en œuvre, ce qui prend du temps. C'est pourquoi les évaluations de l'efficacité de la gestion devraient être intégrées au cycle de gestion et liées au calendrier de révision du plan de gestion.

Lorsque vous entreprenez une évaluation de l'efficacité de la gestion pour la première fois et que les conclusions révèlent de nombreuses lacunes et difficultés, les personnes concernées peuvent se sentir découragées et manquer de motivation pour définir des mesures de suivi concrètes afin de combler les lacunes et relever les défis, ou éprouver une réticence à les mettre en œuvre. Cependant, la situation ne s'améliorera jamais à moins que vous ne soyez prêt à prendre des mesures, et l'évaluation devra être répétée à intervalles réguliers pour constater dans quelle mesure une lacune a été comblée ou un problème a été résolu. Cela peut être motivant et bénéfique pour toute l'équipe.

En présence d'un grand nombre de lacunes et de défis, il ne sera pas possible de tout résoudre dans un seul cycle de gestion, et des périodes plus longues seront nécessaires. Cela renforce la nécessité de répéter les évaluations à intervalles réguliers afin d'évaluer les avancées en matière d'efficacité de la gestion.



Terme	Définition
<b>1. Acteurs</b>	Désigne de manière générale toutes les personnes, ainsi que les institutions et les groupes qu'elles représentent, impliquées directement et indirectement dans un bien du patrimoine mondial ou dans un lieu de patrimoine. Trois grandes catégories d'acteurs sont définies en relation avec la gestion d'un bien du patrimoine mondial ou d'un lieu de patrimoine : les gestionnaires, les détenteurs de droits et les parties prenantes.
<b>2. Apports/ Ressources</b>	Les ressources financières, humaines (physiques et intellectuelles), matérielles et technologiques utilisées pour gérer un lieu de patrimoine.
<b>3. Attributs</b>	<p>Les attributs sont les éléments d'un lieu de patrimoine qui transmettent et rendent compréhensibles ses valeurs patrimoniales. Il peut s'agir de structures physiques, d'un tissu matériel et d'autres caractéristiques matérielles, mais aussi d'aspects immatériels tels que des processus, des structures sociales ou des pratiques culturelles, ainsi que des associations et des relations dont témoignent les éléments physiques du lieu.</p> <p>Pour les lieux de patrimoine culturel, il peut s'agir de bâtiments ou d'autres structures bâties et de leurs formes, matériaux, conception, utilisations et fonctions, mais aussi de plans urbains, de procédés agricoles, de cérémonies religieuses, de techniques de construction, de relations visuelles et de liens spirituels. Pour les biens naturels, il peut s'agir de caractéristiques paysagères spécifiques, de zones d'habitat, d'espèces emblématiques, d'aspects liés à la qualité environnementale (tels que l'état intact, une qualité environnementale très élevée ou impeccable), de dimension et de qualité naturelle des environnements, ainsi que la taille et la viabilité des populations d'animaux sauvages.</p> <p>Les attributs et leurs interactions doivent être au centre des mesures de protection, de conservation et de gestion.</p>
<b>4. Cadre coutumier</b>	L'ensemble des coutumes, normes et pratiques qui sont reproduites par les membres d'un groupe particulier pendant une durée telle qu'elles sont considérées comme incontournables. Ces coutumes, normes et pratiques sont généralement ancrées dans la tradition locale ou autochtone, la religion ou la culture, indépendamment de la législation officielle.
<b>5. Cadre de planification</b>	<p>L'ensemble des instruments de planification, à diverses échelles géographiques et niveaux institutionnels, qui guident et influencent la protection et la gestion du lieu de patrimoine, sa zone tampon et le cadre plus large.</p> <p>Un cadre de planification peut inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>des instruments de planification plus vastes que ceux spécifiques au bien du patrimoine mondial en termes d'échelle et de portée (par ex. plans directeurs et plans d'utilisation des terres);</li> <li>des « plans subsidiaires » qui détaillent des fonctions ou domaines particuliers de gestion (par ex. plans de conservation, plans de gestion des risques de catastrophes, stratégies touristiques durables, plans de gestion des visiteurs, plans d'interprétation, plans d'affaires, plans opérationnels, etc.).</li> </ul> <p>Parmi ces différents plans, le plan de gestion du bien joue un rôle central pour guider sa protection et sa gestion.</p>



Terme	Définition
<b>6. Cadre juridique</b>	L'ensemble des instruments juridiques comprenant la constitution, la législation, les règlements, les politiques et les contrats concernant la protection et la gestion d'un lieu de patrimoine. Cela comprend les instruments adoptés spécifiquement pour la protection du patrimoine ainsi que ceux adoptés à d'autres fins mais qui contribuent à la protection du lieu de patrimoine.
<b>7. Cadre plus large</b>	Le cadre plus large d'un bien du patrimoine mondial peut avoir trait à la topographie du bien, à son environnement naturel et bâti, et à d'autres éléments tels que les infrastructures, les modes d'utilisation des sols, l'organisation spatiale et les relations visuelles. Il peut également concerner des fonctions, processus et dynamiques à grande échelle. Le cadre plus large peut également jouer un rôle essentiel dans la protection du bien contre les facteurs externes susceptibles d'affecter sa valeur universelle exceptionnelle.
<b>8. Cycle de gestion</b>	Le cycle de processus itératifs de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation lié au calendrier prévu pour le plan de gestion du bien du patrimoine mondial ou autre lieu de patrimoine.
<b>9. Détenteurs de droits</b>	Acteurs socialement dotés de droits légaux ou coutumiers en matière de ressources patrimoniales.
<b>10. Évaluation de l'efficacité de la gestion</b>	Une évaluation permettant de savoir dans quelle mesure un bien du patrimoine mondial ou autre lieu de patrimoine est bien géré, principalement si sa valeur universelle exceptionnelle et les autres valeurs importantes du bien sont protégées, et si les objectifs de gestion définis sont atteints.
<b>11. Facteurs affectant le bien du patrimoine mondial</b>	Tout ce qui peut affecter, positivement et/ou négativement, les valeurs et les attributs du bien du patrimoine mondial et son état de conservation. Les facteurs négatifs sont généralement qualifiés de menaces. L'effet des facteurs sur un bien doit être analysé au moyen d'une série de paramètres : les causes sous-jacentes du facteur, leur origine (à l'intérieur ou à l'extérieur du bien), les impacts actuels et potentiels découlant du facteur et l'étendue et la gravité des impacts sur les attributs du bien.
<b>12. Gestionnaires</b>	La ou les institutions, ou autres types d'entités et de groupes, ainsi que les individus travaillant en leur sein, ayant une autorité légale ou coutumière ou des responsabilités reconnues pour gérer le lieu de patrimoine dans son ensemble ou en partie. Les détenteurs de droits ayant des responsabilités reconnues dans la gestion du lieu de patrimoine ou de ressources patrimoniales de ce lieu doivent être considérés comme des gestionnaires.
<b>13. Gouvernance</b>	Les interactions entre les structures, les processus et les traditions qui déterminent comment le pouvoir et les responsabilités sont exercés, comment les décisions sont prises et si, et comment, les différents acteurs sont impliqués dans l'identification, la protection et la gestion du bien du patrimoine mondial ou du lieu de patrimoine.



Terme	Définition
<b>14. Importance</b>	L'importance globale d'un lieu de patrimoine, déterminée par la combinaison et les interactions entre ses différentes valeurs patrimoniales. L'importance comprend souvent plusieurs niveaux, parfois reconnus à différentes échelles : internationale, nationale, régionale et locale. C'est le cas des biens du patrimoine mondial, dont l'inscription sur la Liste du patrimoine mondial s'appuie principalement sur leur valeur universelle exceptionnelle. Cependant, ce bien aura invariablement un ensemble de valeurs avec différents niveaux d'importance qui font partie de sa signification globale. Ces autres valeurs doivent également être bien comprises – une bonne pratique de conservation nécessite la protection, la conservation et la gestion harmonieuses de toutes les valeurs.
<b>15. Instruments</b>	Un ensemble de documents et de moyens utilisés par les acteurs pour affirmer la reconnaissance et la mise en œuvre de leurs responsabilités, droits et intérêts au regard du lieu de patrimoine. Ce terme s'applique aux : <ul style="list-style-type: none"> <li>• législations, réglementations, politiques, stratégies, directives et accords ;</li> <li>• documents de planification tels que les plans directeurs, les plans d'occupation des sols et les plans de gestion ;</li> <li>• règles coutumières, obligations et traditions ;</li> <li>• conseils techniques et autres formes de conseils ; ou</li> <li>• contrats juridiques, ressources financières et mesures incitatives.</li> </ul>
<b>16. Impact (des facteurs affectant le bien)</b>	Les effets ou les conséquences d'un facteur sur les attributs du bien, tant sur le plan de l'état de conservation des attributs que sur celui de leur capacité à transmettre les valeurs de patrimoine.
<b>17. Objectifs de gestion</b>	Les principaux objectifs qui guideront le système de gestion d'un lieu de patrimoine et garantiront le maintien de ses valeurs à long terme. Les objectifs de gestion doivent être définis d'abord et avant tout en fonction des valeurs du lieu de patrimoine avant d'aborder d'autres objectifs (tourisme, visites ou développement durable) qui sont également importants mais pas directement essentiels au maintien de son importance patrimoniale globale. Ces objectifs serviront de base au développement de stratégies, plans, politiques et actions de gestion.  Les objectifs de gestion ne doivent pas être confondus avec les résultats souhaités, bien que ces deux notions soient interdépendantes. Alors que les objectifs de gestion peuvent être considérés comme des principes directeurs non limités dans le temps qui indiquent les buts généraux de la gestion, les résultats souhaités doivent être définis par rapport à de ce qui doit être réalisé dans un laps de temps défini.
<b>18. Parties prenantes</b>	Acteurs qui ont des intérêts et des préoccupations directs ou indirects au sujet des ressources patrimoniales, mais qui ne jouissent pas nécessairement d'un droit juridiquement ou socialement reconnu sur celles-ci.
<b>19. Patrimoine</b>	Tous les biens patrimoniaux appréciés pour des raisons qui transcendent la simple utilité. Le patrimoine est une notion large qui comprend les héritages communs de l'environnement naturel, les créations des humains et les interactions entre les humains et la nature. Cela comprend les environnements bâtis, terrestres, d'eau douce et marins, les paysages terrestres et marins, la biodiversité, la géodiversité, les collections, les pratiques culturelles, les connaissances, les modes de vie, etc.



Terme	Définition
<b>20. Planification de la gestion</b>	<p>Le processus utilisé pour déterminer comment passer de la situation actuelle (ici) à une situation souhaitée dans l'avenir (là). Cela nécessite une compréhension claire de la situation actuelle, de décider de ce qui doit être atteint et des actions à entreprendre dans le cadre d'un budget et d'un calendrier spécifiques. La planification d'un bien du patrimoine mondial ou autre lieu de patrimoine peut impliquer de nombreux types de planification à diverses échelles géographiques et à divers niveaux institutionnels.</p> <p>Le plan de gestion est le principal produit de la planification et de la gestion d'un lieu de patrimoine. Cependant, la planification n'est pas simplement un événement unique : elle se poursuit au gré d'une séquence itérative de processus de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. Le plan de gestion peut être assorti d'un certain nombre d'autres plans subsidiaires ou instruments connexes qui en découlent ou le soutiennent (plan de conservation, plan de gestion des risques de catastrophes, plan ou stratégie de tourisme durable ou de gestion des visiteurs, plan d'interprétation, plan d'affaires, etc.)</p>
<b>21. Prise de décision/ Processus décisionnel</b>	<p>Les processus formels et informels de prise de décision, de sélection d'un plan d'action ou de choix concernant l'identification, la protection et la gestion d'un bien du patrimoine mondial ou autre lieu de patrimoine, de ses zones tampons et de son cadre plus large.</p>
<b>22. Processus de gestion</b>	<p>L'ensemble des processus qui contribuent à la gestion du bien du patrimoine mondial ou autre lieu de patrimoine. En termes généraux, sont compris dans les processus de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les processus de prise de décision ;</li> <li>• Les processus de planification ;</li> <li>• Les processus de mise en œuvre ;</li> <li>• Les processus de suivi et d'évaluation.</li> </ul> <p>Ces processus généraux peuvent en eux-mêmes impliquer d'autres processus (par exemple la gestion des visiteurs, l'implication des communautés locales, la gestion des ressources humaines et financières) pour gérer efficacement le lieu de patrimoine. Les processus doivent être basés sur une série de politiques, procédures et normes approuvés, afin d'avoir une idée claire de ce que le processus implique, de ce qui est attendu de celui-ci et dans quelle mesure les processus établis ou acceptés sont suivis.</p>
<b>23. Réalisations</b>	<p>Les produits matériels, les biens et les services produits à la suite de la mise en œuvre d'une intervention, d'une activité ou d'une action.</p>
<b>24. Résultats</b>	<p>Les résultats intentionnels et non intentionnels à court et moyen terme de la mise en œuvre des mesures, des interventions, des activités ou des actions de gestion et des produits qui en découlent. Il est important de faire la distinction entre les résultats souhaités et les résultats réels. Les résultats souhaités sont définis au cours de la planification et reflètent ce que les gestionnaires souhaitent atteindre sur une période donnée, généralement définie dans le plan de gestion. Les résultats réels reflètent ce qui a réellement été réalisé après la mise en œuvre.</p>
<b>25. Suivi de l'état de conservation du bien du patrimoine mondial ou du lieu de patrimoine</b>	<p>Collecte d'informations permettant d'évaluer l'état de conservation du bien du patrimoine mondial et les facteurs qui l'affectent. Le suivi est basé sur un ensemble d'indicateurs définis par rapport aux attributs du bien, qui peuvent être mesurés de manière à donner une indication de tendances dans le temps. Le suivi doit être entrepris régulièrement, selon un calendrier adapté à la robustesse ou à la fragilité des attributs et à leur sensibilité au changement.</p>



Terme	Définition
<b>26. Suivi et évaluation (en relation avec le cycle de planification de la gestion)</b>	Les processus utilisés pour évaluer si les plans, les projets ou les programmes sont mis en œuvre de manière efficace et s'ils produisent les résultats escomptés. Le suivi permet de déterminer si les interventions, actions et activités planifiées sont réalisées dans le respect des délais fixés et des fonds alloués. L'évaluation porte sur l'efficacité et les résultats des interventions, généralement après leur mise en œuvre. Ensemble, le suivi et l'évaluation permettent aux gestionnaires de suivre les résultats, de suggérer des corrections ou des améliorations au cours de la mise en œuvre et d'évaluer leur réussite.
<b>27. Système de gestion</b>	<p>La combinaison de structures institutionnelles, d'instruments et de processus qui devraient assurer la protection efficace du bien de patrimoine mondial ou autre lieu de patrimoine pour les générations actuelles et futures. Un système de gestion efficace dépend du type, des caractéristiques et des besoins du lieu de patrimoine et de son contexte social, économique et politique.</p> <p>Par conséquent, les systèmes de gestion peuvent varier en fonction des différentes perspectives culturelles et des ressources disponibles, ainsi que d'autres facteurs, et peuvent intégrer des instruments, pratiques et processus traditionnels, formels et informels. En reconnaissant cette diversité, tout système de gestion devrait être fondé sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une compréhension approfondie et partagée du bien et de ses valeurs par tous les acteurs concernés ;</li> <li>• un respect pour la diversité, l'équité, l'égalité des genres et les droits humains et le recours à des processus de prise de décision et de gestion inclusifs et participatifs ;</li> <li>• un cycle de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation ;</li> <li>• le développement de mécanismes pour l'implication et la coordination des différentes activités entre les différents acteurs ;</li> <li>• l'affectation des ressources nécessaires ;</li> <li>• le renforcement des capacités ;</li> <li>• une description responsable et transparente du fonctionnement du système de gestion.</li> </ul>
<b>28. Valeurs (patrimoine)</b>	Les qualités en vertu desquelles on estime qu'il est important de protéger un lieu de patrimoine pour les générations actuelles et futures. Les valeurs sont déterminées par un ensemble de facteurs sociaux et culturels. Ce qui est apprécié par une partie de la société peut ne pas l'être par une autre, ou l'être pour des raisons différentes, ou encore une génération peut l'apprécier mais pas la précédente. Les lieux de patrimoine présentent normalement un ensemble de valeurs : esthétiques, architecturales, biologiques, écologiques, historiques, géologiques, sociales, spirituelles, etc. Ces valeurs sont incarnées et transmises par les attributs du lieu de patrimoine.
<b>29. Valeur Universelle Exceptionnelle</b>	Une importance culturelle et/ou naturelle tellement exceptionnelle qu'elle transcende les frontières nationales et qu'elle présente le même caractère inestimable pour les générations actuelles et futures de l'ensemble de l'humanité. À ce titre, la protection permanente de ce patrimoine est de la plus haute importance pour la communauté internationale toute entière.
<b>30. Zone tampon</b>	[Pour les biens du patrimoine mondial, elle est définie comme] une aire entourant le bien dont l'usage et l'aménagement sont soumis à des restrictions juridiques et/ou coutumières afin d'assurer un surcroît de protection à ce bien. Cela doit inclure l'environnement immédiat du bien, les perspectives visuelles importantes et d'autres aires ou attributs ayant un rôle fonctionnel important en contribuant au bien et à sa protection. L'espace constituant la zone tampon doit être déterminé au cas par cas par des mécanismes appropriés.



# BIBLIOGRAPHIE

- Appleton, M. R. 2016. *Registre mondial des compétences pour les praticiens des aires protégées* Gland (Suisse), IUCN.
- Borrini-Feyerabend, G., Dudley, N., Jaeger, T., Lassen, B., Pathak Broome, N., Phillips, A. et Sandwith, T. 2013. *Gouvernance des aires protégées : de la compréhension à l'action* Gland (Suisse), IUCN. (Collection des lignes directrices des meilleures pratiques pour les aires protégées N° 20.)
- G. L. Worboys, M. Lockwood, A. Kothari, S. Feary et I. Pulsford (édit.). 2015. *Gouvernance et gestion des aires protégées*, Canberra (Australie), ANU Press.
- Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, Mathur, V., N., Makombo, J., Courrau, J. et Parrish, J. 2008. *Trousse à outils : Amélioration de notre patrimoine – Évaluer l'efficacité de la gestion des sites naturels du patrimoine mondial* Paris, Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO.
- Hockings, M., Stolton, S., Leverington, F., Dudley, N. et Courrau, J. 2026. *Évaluation de l'efficacité : un cadre pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées* (2e édition). Gland (Suisse), IUCN.
- IUCN et Commission mondiale des aires protégées (CMAP) 2017. *Le Standard de la Liste verte des aires protégées et conservées de l'IUCN*, version 1.1. Gland (Suisse), IUCN.
- Osipova, E., Emslie-Smith, M., Ostia, M., Murai, M., Åberg, U. et Shadie, P. 2020. *L'Horizon du patrimoine mondial de l'IUCN*, 3. Gland (Suisse), IUCN.
- Paolini, C., Rakotobe, D. et Djossi, D. J. 2016. *Mallette pédagogique pour effectuer la mission de coaching d'amélioration de la gestion des aires protégées et le développement du système d'information de l'observatoire des aires protégées et de la biodiversité du programme BIOPAMA (COMIT)*. Gland (Suisse), IUCN.
- UNEP-WCMC et IUCN. 2022. *Crosswalk Analysis of Protected Areas Effectiveness Assessment Methods and the IUCN Green List Standard: Summary report*. UNEP-WCMC, Cambridge (RU), et Gland (Suisse), IUCN. [https://resources.unep-wcmc.org/products/WCMC\\_RT490](https://resources.unep-wcmc.org/products/WCMC_RT490)
- UNESCO. 1972. *Convention concernant la protection du patrimoine mondial culturel et naturel* Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/archive/convention-fr.pdf>
- \_\_\_\_\_. 2010. *Gérer les risques de catastrophes pour le patrimoine mondial* Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/fr/gerer-les-risques-de-catastrophes/>
- \_\_\_\_\_. 2012. *Gérer le patrimoine mondial naturel* Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/fr/gerer-le-patrimoine-mondial-naturel/>
- \_\_\_\_\_. 2013. *Gérer le patrimoine mondial culturel* Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/fr/gerer-le-patrimoine-mondial-culturel/>
- \_\_\_\_\_. 2015. *Politique pour l'intégration d'une perspective de développement durable dans les processus de la Convention du patrimoine mondial* Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/fr/developpementdurable/>
- \_\_\_\_\_. 2021. *Competence Framework for Cultural Heritage Management – A Guide to the Essential Skills and Knowledge for Heritage Practitioners*. Bangkok, UNESCO.
- \_\_\_\_\_. 2021. *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial* Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/fr/orientations/>
- \_\_\_\_\_. 2022. *Guide et boîte à outils pour les évaluations d'impact dans un contexte de patrimoine mondial*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/fr/guide-boite-a-outils-evaluations-impact/>



# REMERCIEMENTS

La Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 est le fruit de plusieurs initiatives et projets menés sur plus d'une décennie. La boîte à outils originale (Hockings et coll., 2008)<sup>4</sup> a été développée principalement pour les biens naturels du patrimoine mondial, mais son utilisation possible pour les biens culturels a toujours été prise en compte. La Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 suit la même structure sous-jacente que celle de la Boîte à outils originale, basée sur le Cadre de l'UICN pour l'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées (Hockings et coll., 2006). Nous tenons à remercier les auteurs de cette première publication pour leur contribution.

Les premières discussions sur la possible adaptation de la Boîte à outils originale à tous les biens du patrimoine mondial ont commencé en 2010, dans le cadre du premier programme conjoint de renforcement des capacités des trois Organisations consultatives (UICN, ICOMOS et ICCROM). Il s'agissait d'un programme triennal pour le patrimoine culturel et naturel, financé par l'Office fédéral suisse de l'environnement (OFEV).

Conscients de l'expérience pilote menée par la Finlande entre 2010 et 2011 pour mettre en pratique la Boîte à outils originale avec leurs biens naturels et culturels du patrimoine mondial, et grâce au soutien généreux du Fonds Christensen, l'UICN et l'ICOMOS ont fixé parmi les objectifs de la deuxième phase de leur projet conjoint Connecting Practice l'étude des aspects de la Boîte à outils originale qui devaient être renforcés, afin d'en faciliter l'utilisation pour les biens culturels. Dans le cadre de ce projet, une réunion de deux jours a été organisée en 2016 au siège de l'UICN (Gland, Suisse), réunissant des professionnels du monde entier pour examiner la possible adaptation de la Boîte à outils. L'UICN et l'ICOMOS se sont à nouveau associés à l'OFEV pour tester les recommandations formulées lors de cette réunion et prolonger ce projet. Au cours de deux ateliers organisés en octobre 2016 et en mars 2017, les gestionnaires de huit biens du patrimoine mondial en Suisse ont testé les modifications suggérées pour les outils d'AnP, confirmant la nécessité et la possibilité d'élaborer une méthodologie d'efficacité de la gestion entièrement intégrée pour les biens culturels et naturels. En 2018-2019, d'autres tests ont été effectués au moyen d'une série d'ateliers impliquant dix biens du patrimoine mondial, avec le soutien du Centre régional arabe pour le patrimoine mondial. Sur la base des conclusions de ces différentes activités, la conception de la Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 a été lancée en mai 2019, grâce, une fois de plus, au soutien de l'OFEV.

La Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 est le fruit de la mobilisation et des travaux de nombreux professionnels travaillant pour les Organisations consultatives, l'UNESCO et de nombreuses autres organisations, aux niveaux national et local. Au total, 26 biens du patrimoine mondial ont été impliqués à différents degrés et à différents moments dans la conception de la Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0 :

NOM DU BIEN	CATÉGORIE	PAYS PARTICIPANT	RÉGION
1. Vieille ville de Berne	Culturel	Suisse	Europe
2. Trois châteaux, muraille et remparts du bourg de Bellinzone	Culturel	Suisse	Europe
3. La Chaux-de-Fonds / Le Locle, urbanisme horloger	Culturel	Suisse	Europe
4. Sites palafittiques préhistoriques autour des Alpes	Culturel	Suisse	Europe

<sup>4</sup> La Trousse à outils originale, publiée dans la série des Cahiers du patrimoine mondial (no 23), reste une méthodologie d'efficacité de gestion valable pour ceux qui souhaitent l'utiliser. La publication est disponible à l'adresse suivante : <https://whc.unesco.org/fr/series/23/>



NOM DU BIEN	CATÉGORIE	PAYS PARTICIPANT	RÉGION
5. Lavaux, vignoble en terrasses	Culturel/paysage culturel	Suisse	Europe
6. Alpes suisses Jungfrau-Aletsch	Naturel	Suisse	Europe
7. Monte San Giorgio	Naturel	Suisse	Europe
8. Haut lieu tectonique suisse Sardona	Naturel	Suisse	Europe
9. Pétra	Culturel	Jordanie	États arabes
10. Ksar d'Aït-Ben-Haddou	Culturel	Morocco	États arabes
11. Systèmes d'irrigation aflaj d'Oman	Culturel/paysage culturel	Oman	États arabes
12. Palestine : terre des oliviers et des vignes – Paysage culturel du sud de Jérusalem, Battir	Culturel/paysage culturel	Palestine	États arabes
13. Tassili n' Ajjer	Mixte	Algérie	États arabes
14. Zone protégée du Wadi Rum	Mixte	Jordanie	États arabes
15. Wadi Al-Hitan (La vallée des Baleines)	Naturel	Égypte	États arabes
16. Parc national du banc d'Arguin	Naturel	Mauritanie	États arabes
17. Parc national marin de Sanganeb et Parc national marin de la baie de Dungonab	Naturel	Soudan	États arabes
18. Parc national de l'Ichkeul	Naturel	Tunisie	États arabes
19. Robben Island	Culturel	Afrique du Sud	Africa
20. Quartier historique de la ville portuaire de Valparaíso	Culturel	Chili	Amérique latine et Caraïbes
21. Ville historique d'Ahmedabad	Culturel	India	Asie et Pacifique
22. Églises de Chiloé	Culturel	Chili	Amérique latine et Caraïbes
23. Delta du Saloum	Culturel	Sénégal	Afrique
24. Les Dolomites	Naturel	Italie	Europe
25. Parc du Kinabalu	Naturel	Malaisie	Asie et Pacifique
26. Lagon sud des îles Chelbacheb	Mixte	Palaos	Asie et Pacifique

La version révisée de la Boîte à outils a fait l'objet de trois séries de révisions, de nombreux professionnels du patrimoine ayant apporté des contributions substantielles et un retour d'information essentiel. Nous tenons à remercier tout particulièrement tous les réviseurs et coordinateurs des cas d'essai cités qui ont pris le temps de parcourir les différentes versions de la Boîte à outils : *Améliorer notre patrimoine 2.0* et ont apporté leurs précieuses connaissances et expériences : Mohammed Absi, Ludi Apin, Haifaa Adbulhalim, Dora Benhart, Mohamed Ziane Bouziane, Kristal Buckley, Marina Cracco, Alfredo Conti, Jeanne Corthay, José Courrau, Sarah Court, Guy Debonnet, Luisa De Marco, Mirja Díaz, Youssouph Diedhiou, Benoit Dubosson, Regina Durighello, María Eugenia Espiñeira, Sandy Fernandez, Nicole Franceschini, Maya Ishizawa, Rohit Jigyasu, Joseph King, Maria Jose Larrondo, Thierry Lefebvre, Ian Lilley, Susanna Lindeman, Selma Kassem, Valerie Magar, Loreto Mancilla, Andrea Margotta, Cesare Micheletti, Marcella Morandini, Elena Osipova, Celmara Pocock, Laura Robinson, Grellan Rourke, Peter Shadie, Abdoul Sow, Pascal Taruvinga, Ashish Trambadia, Jane Thompson, Montira Horayangura Unakul et Réka Viragos.

La coordination de la conception de La Boîte à outils : *Améliorer notre patrimoine 2.0* a été confiée à Leticia Leitaó, sous la direction d'un Groupe de direction composé de Marc Hockings (UICN/CMAP), Tim Badman (UICN), Deviah Aïama (UICN), Eugene Jo (ICCROM), Gwenaëlle Bourdin (ICOMOS), Feng Jing (UNESCO), Richard Veillon (UNESCO), Carlo Ossola (OFEV) et Sabine Herzog (OFEV). Le soutien du Programme de leadership du patrimoine mondial financé par le ministère norvégien du Climat et de l'Environnement a été fondamental tout au long de la conception et de la publication de la Boîte à outils : *Améliorer notre patrimoine 2.0*, en particulier en ce qui concerne son intégration dans le nouveau Manuel de gestion du patrimoine mondial, qui sera publié prochainement. Enfin et surtout, nous souhaitons exprimer notre gratitude aux participants et aux institutions impliqués dans les cas d'essai, sans lesquels ce projet n'aurait pas vu le jour.



Nom et adresse	En bref	Responsabilités à l'égard de la Convention
<b>ICCROM</b> Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels Via di S. Michele, 13 00153 Rome, Italie Tel : +39 06.585-531 Courriel : <a href="mailto:iccrom@iccrom.org">iccrom@iccrom.org</a> <a href="http://www.iccrom.org">www.iccrom.org</a>	L'ICCROM (Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels) est une organisation intergouvernementale dont le siège se trouve à Rome, en Italie. Créé par l'UNESCO en 1956, l'ICCROM a pour fonction statutaire de mener des programmes de recherche, de documentation, d'assistance technique, de renforcement des capacités et de sensibilisation du public afin de renforcer la conservation du patrimoine culturel immobilier et mobilier.	Le rôle spécifique de l'ICCROM en relation avec la Convention comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>• partenaire prioritaire en matière de formation au patrimoine culturel,</li> <li>• suivi de l'état de conservation des biens culturels du patrimoine mondial</li> <li>• examen des demandes d'Assistance internationale présentées par les États parties, et</li> <li>• contribution et soutien aux activités de renforcement des capacités.</li> </ul>
<b>ICOMOS</b> Conseil international des monuments et des sites Secrétariat international 11 rue du Séminaire-de-Conflans 94220 Charenton-le-Pont France Tel : + 33 (0) 1 41 94 17 59 Courriel : <a href="mailto:secretariat@icomos.org">secretariat@icomos.org</a> <a href="http://www.icomos.org">www.icomos.org</a>	L'ICOMOS (Conseil international des monuments et des sites) est une organisation non gouvernementale dont le siège se trouve à Paris, en France. Fondé en 1965, son rôle est de promouvoir l'application de la doctrine, des méthodologies et des techniques scientifiques à la conservation du patrimoine architectural et archéologique. Son action est fondée sur les principes de la Charte internationale sur la conservation et la restauration des monuments et des sites (Charte de Venise) de 1964.	Le rôle spécifique de l'ICOMOS en relation avec la Convention comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>• évaluation des biens proposés pour inscription sur la Liste du patrimoine mondial</li> <li>• suivi de l'état de conservation des biens culturels du patrimoine mondial,</li> <li>• examen des demandes d'Assistance internationale présentées par les États parties, et</li> <li>• contribution et soutien aux activités de renforcement des capacités.</li> </ul>
<b>UICN</b> Union internationale pour la conservation de la nature Rue Mauverney 28 1196 Gland Suisse Tel : +41 22 999-0000 Courriel : <a href="mailto:worldheritage@iucn.org">worldheritage@iucn.org</a> <a href="http://www.iucn.org/fr">www.iucn.org/fr</a>	L'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature) a été fondée en 1948 et rassemble des gouvernements nationaux, des ONG et des scientifiques au sein d'un partenariat mondial. Sa mission est d'influencer, d'encourager et d'aider les sociétés du monde entier à conserver l'intégrité et la diversité de la nature et à veiller à ce que toute utilisation des ressources naturelles soit équitable et écologiquement durable. Le siège de l'UICN se trouve à Gland, en Suisse.	Le rôle spécifique de l'UICN en relation avec la Convention comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>• évaluation des biens proposés pour inscription sur la Liste du patrimoine mondial</li> <li>• suivi de l'état de conservation des biens naturels du patrimoine mondial,</li> <li>• examen des demandes d'Assistance internationale présentées par les États parties, et</li> <li>• contribution et soutien aux activités de renforcement des capacités.</li> </ul>
<b>Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO</b> 7, place de Fontenoy 75352 Paris 07 SP France Tel: +33 (0)1 45 68 11 04 <a href="http://whc.unesco.org">whc.unesco.org</a>	Créé en 1992, le Centre du patrimoine mondial est le centre de liaison et de coordination au sein de l'UNESCO pour toutes les questions relatives au patrimoine mondial. Assurant la gestion quotidienne de la Convention, le Centre organise les sessions annuelles du Comité du patrimoine mondial, conseille les États parties dans la préparation des propositions d'inscription de sites, organise l'assistance internationale du Fonds du patrimoine mondial sur demande, et coordonne les rapports sur l'état des sites et les mesures d'urgence prises lorsqu'un site est menacé. Le Centre organise également des séminaires et des ateliers techniques, actualise la Liste du patrimoine mondial et sa base de données, développe des supports pédagogiques pour sensibiliser les jeunes à la nécessité de préserver le patrimoine, et tient le public informé des questions relatives au patrimoine mondial.	





## Boîte à outils : Améliorer notre patrimoine 2.0

Évaluation de l'efficacité de la gestion des biens du patrimoine mondial et autres lieux de patrimoine.

L'objectif de cette publication est de fournir une méthodologie permettant d'évaluer l'efficacité de la gestion d'un bien du patrimoine mondial ou autre lieu de patrimoine. Elle comporte 12 outils qui peuvent être utilisés séparément ou conjointement pour comprendre en détail les points forts et les points faibles de la gestion. Pour faciliter leur utilisation, les outils sont accompagnés de fiches de travail, soit sous forme d'un modèle de recueil systématique d'informations, soit d'un questionnaire, qui peuvent tous deux être adaptés aux besoins spécifiques de chaque lieu de patrimoine. La Boîte à outils permet aux gestionnaires d'identifier les pistes d'amélioration des pratiques de conservation, des méthodes de gestion et de l'allocation des ressources – en particulier avant toute révision ou mise à jour d'un plan de gestion.

La Boîte à outils constitue également une ressource pour le renforcement des capacités et la sensibilisation à la gestion des biens du patrimoine mondial. Elle servira de base aux activités de renforcement des capacités proposées par l'UNESCO, les Organisations consultatives et les Centres de catégorie 2 de l'UNESCO, et peut également être abordée de manière indépendante pour une formation en autonomie. Elle est conçue pour soutenir la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial elle-même, ainsi que les Orientations.

*Avec le soutien financier de l'Office fédéral suisse de l'environnement*