

Atelier de gestion d'artefacts et des lieux patrimoniaux

Pétra, Jordanie, du 17 au 19 Mai 2010

Étapes pratiques et recommandations pour l'élaboration d'un plan de gestion patrimoniale

Fondé sur les présentations, les discussions et les exercices d'application de l'atelier, ce document propose une liste d'étapes et de recommandations pratiques à l'intention des professionnels du patrimoine culturel, engagés dans l'élaboration d'un Plan de gestion patrimoniale intégré (HMP : Heritage Management Plan).

Un des principes de base sous-tendant la préparation, la formulation et la mise en œuvre d'un HPM émane du fait que la planification d'une gestion patrimoniale repose de prime abord sur l'écoute des populations quant à leurs réactions face aux problèmes techniques posés par la conservation de leurs ressources patrimoniales. Pour autant, la planification n'est pas une fin en soi, mais un moyen de conservation des artefacts et lieux patrimoniaux, accompagné d'un renforcement du sentiment communautaire. À ce titre, elle doit donc être perçue comme un simple processus.

Un autre principe de base s'illustre dans la nécessité de percevoir chaque lieu dans un environnement élargi. À cet égard, un HPM doit faire état de l'étendue des interventions requises afin de promouvoir une meilleure protection du lieu, ainsi que son intégration à son environnement économique et social, naturel autant que bâti. Un lieu, un artefact bien gérés et préservés dans un paysage ou un voisinage en décomposition sont peu aptes à susciter le respect des résidents locaux et des visiteurs, *a fortiori* à accroître le nombre de ces derniers.

Il n'existe pas de modèle unique pour passer de démarches et stratégies théoriques à un plan d'action concret. Les éléments suivants doivent néanmoins être appréhendés comme des lignes directrices aptes à être modulées en fonction de situations variées.

1. Le type, l'échelle, et le statut conservatoire d'un artefact ou d'un lieu patrimonial concerné par un HPM ;
2. Le type d'organisation préparant un HPM (publique, privé, à but lucratif ou non lucratif, partenariat entre différents types d'organisations) ;
3. Les instances gouvernantes afférentes à l'artefact ou au lieu patrimonial, déterminantes, pour une large part, des mécanismes de mise en œuvre d'un HPM ;
4. Les objectifs recherchés par les parties prenantes par le biais d'un HPM ;
5. Le contexte local et national, notamment en regard du statut des propriétaires de lieux et

- artefacts patrimoniaux, les mesures législatives propres à la conservation du patrimoine, l'usage présent et futur des lieux et artefacts (par exemple, le tourisme), l'existence de forums établis pouvant constituer le socle d'une participation communautaire ;
6. La disponibilité des ressources humaines et financières pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un HPM.

ÉTAPE N°1 – QUELLES SONT LES CARACTERISTIQUES ET LA NATURE DES ARTEFACTS ET LIEUX PATRIMONIAUX ?

Pour satisfaire aux besoins de la conservation patrimoniale, à différents types de lieux et d'artefacts doivent répondre différents modes de gestion et de stratégies. À cet égard, **une enquête** se révèle le plus souvent comme la meilleure façon d'aborder le problème, car les données de base ainsi collectées aideront les professionnels du patrimoine à mieux comprendre les types de ressources auxquels ils sont confrontés, dans quel lieu et quel contexte ils se situent, et quelle serait la portée d'un HPM. Qui plus est, cette enquête plaidera utilement en faveur d'une conservation et d'une définition d'objectifs et d'impératifs de gestion ultérieurement annexés au HMP. Sous la supervision de ces professionnels, une enquête se trouve aussi être un excellent moyen de susciter l'engagement des parties prenantes, ne serait-ce que par l'investissement de membres de la communauté dans le processus d'investigation.

Une enquête menée dans la perspective d'un HPM doit permettre de colliger un éventail d'informations plus large qu'une enquête patrimoniale ordinaire, dans la mesure où elle recouvre pour les sites et les artefacts les aspects suivants :

- Échelle et importance des lieux dans l'espace (site isolé ou à proximité d'un centre urbain, lieux patrimoniaux disséminés en zone rurale ou le long d'un chemin, région entière embrassant des sites et des artefacts de nature variée – bâtiments, paysages, artisanats, etc.)
- Types de lieux ou de sites : bâtiments, structures, paysages, etc., mais aussi sites archéologiques ou lieux patrimoniaux vivants ;
- Composantes immatérielles : notions de valeurs rattachées au lieu ou à l'artefact, pratiques et savoirs ancestraux, modes d'expression, etc.
- Statuts de propriété (publique, privée, simple, multiple ou mixe) ;
- Structure gouvernementale (législation et juridiction des corps constitués, organisme de gestion du lieu patrimonial existant) ;
- Statuts conservatoires en vigueur et risques potentiels.

Idéalement, la seconde étape vers la formulation d'un HPM pour des sites plus étendus consisterait à dresser un **inventaire** patrimonial dans lequel l'importance et l'intégrité des lieux enquêtés seraient évaluées avec une acuité accrue. Les inventaires ajoutent à la compréhension des sites patrimoniaux et les préparent à une protection légiférée. Cependant, un inventaire peut être également appréhendé comme l'un des objectifs du HMP, étape qui peut se révéler plus réaliste en regard des besoins humains et financiers.

ÉTAPE N° 2 – DEFINITION DES OBJECTIFS PRELIMINAIRES DE TRAVAIL

Bien qu'intrinsèquement intégré, le processus de planification de gestion patrimoniale est généralement instauré par une organisation dirigeante ayant pour impératifs la formulation d'objectifs préliminaires de travail. Ces objectifs incluent l'identification du site ou de l'artefact à gérer, ainsi que les finalités de base en matière de protection et de conservation. De tels objectifs constituent le fondement d'un engagement auprès des parties prenantes, et seront suffisamment étendus pour être collectivement redéfinis.

ÉTAPE N° 3 – QUEL TYPE D'ORGANISATION SERAIT APTE A DIRIGER DES OPERATIONS ET A LES MENER A TERME ? QUEL AUTRE INTERVENANT PEUT S'Y INVESTIR ET DE QUELLE MANIERE ?

Normalement, un HMP doit prédisposer à un partenariat entre le public et des organisations non gouvernementales, sous la conduite d'un groupe directeur constitué de membres d'organisations locales et nationales et de représentants des communautés locales. Mais une organisation ou un groupe d'organisations prenant la direction en vue d'une formulation d'HMP doit aussi être en mesure d'évaluer son potentiel et ses propres limites.

En effet, un corps constitué public aura plus aisément accès à un groupe de décisionnaires, mais il pourra aussi bien manquer d'expérience en matière de consultation auprès des secteurs non gouvernementaux, des milieux d'affaires privés ou des résidents locaux. C'est pourquoi des mécanismes appropriés devront être instaurés dès cette première phase ; cela afin d'assurer que les buts initiaux du corps constitué ne se bornent pas à réguler le processus de part en part, faisant ainsi de la participation un exercice de pure forme. De fait, quand bien même la participation communautaire représenterait l'un des aspects du problème les plus insolubles, il ne peut y avoir de plan d'appropriation et que peu de soutien en faveur de la conservation sans un plan commun à toutes les parties prenantes – y compris celles traditionnellement marginalisées.

Inversement, un organisme non gouvernemental à la tête des opérations devra faire preuve d'objectivité quant à sa capacité de s'investir auprès de corps constitués publics à des niveaux variés, sachant qu'un HMP devra intervenir à d'autres niveaux sur les politiques et les projets locaux et régionaux auxquels il est rattaché. Qui plus est, divers aspects d'un HMP peuvent possiblement entraîner en matière de législation des changements et des améliorations se situant au-delà des compétences des organisations gestionnaires du projet. Contacter les administrations locales, nationales et régionales, convaincre les décisionnaires du bien-fondé de l'instauration d'un HMP, s'assurer d'un soutien et d'une participation officialisée apparaissent souvent comme un processus très long. C'est néanmoins une des conditions *sine qua non* pour qu'un HMP puisse être opérationnel.

Quel que soit le type d'organisation dirigeante, un large panel de parties prenantes doit participer au processus de planification et au groupe de direction :

- les professionnels du patrimoine au niveau régional et national (y compris les institutions

- académiques) ;
- les institutions publiques concernées au plan local, régional et national ;
 - les communautés locales et les divers sous-groupes qui vivent dans ou près du site, qui en ont l'usage et l'intègrent à leurs notions de valeurs matérielles et immatérielles. Il survient que de telles communautés possèdent déjà leurs propres forums – ou pas, comme les résidents ou d'autres types d'associations ;
 - les organisations non gouvernementales locales et nationales ayant un intérêt dans le processus de conservation ;
 - le secteur privé tirant des bénéfices de l'économie dérivée, engendrée par le site ou l'artefact ;
 - les compétences internationales recherchées auprès des professionnels du patrimoine ou du secteur privé, notamment lorsque le site offre un attrait de renommée mondiale.

ÉTAPE N° 4 – ÉLABORER UNE VISION ET DES OBJECTIFS COMMUNS

Dans le cadre d'un HPM, une vision d'ensemble et des objectifs étendus sont les premiers résultats du processus participatif dans lequel sont impliquées les parties prenantes.

Une formulation prospective est l'expression succincte de l'ensemble des parties prenantes quant à l'issue du projet pour les cinq ou dix années à venir, et des types de résultats escomptés via un HMP.

Elle préfigure la notion partagée d'« avenir choisi », laquelle serait – idéalement – à l'unisson avec les valeurs basiques des autres projets communautaires, tels que développement économique ou durabilité environnementale. C'est la raison pour laquelle le processus de développement d'une formulation prospective impose un consensus sur le rôle du patrimoine, en promouvant un sens de la coopération et du partage de responsabilités, l'une et l'autre essentiels à la mise en œuvre d'un HMP.

Les objectifs d'un HMP sont également définis suivant un vaste processus consultatif. Ils expriment clairement les accomplissements postulés par l'organisation dirigeante à court et à long terme. Concernant les sites archéologiques, les objectifs de la gestion patrimoniale peuvent différer de ceux visant à la conservation ou à la revitalisation de sites patrimoniaux vivants (voisinage, bains publics...) ou de complexes culturels intégrant des éléments matériels ou immatériels (artefacts, paysages, connaissances traditionnelles, savoir-faire, etc.). Ces objectifs varieront aussi en fonction d'un usage minimaliste à des fins conservatoires, ou d'une exploitation croissante et soutenue de la part des résidents et des touristes.

Protection et conservation doivent être au cœur du HMP et, à ce titre, clairement définis :

- « Protection » se réfère à une variété de méthodes légiférées et régulatrices ayant pour but d'éviter des actions pouvant altérer ou détruire des éléments caractéristiques essentiels et la valeur patrimoniale de lieux ou d'artefacts de grande valeur.
- Par « conservation » il faut entendre un faisceau de stratégies ou d'interventions vouées à prolonger l'existence matérielle de lieux patrimoniaux, d'artefacts, et des éléments



Euromed Heritage
التركة الأوروبية المتوسطية



immatériels qui s’y rattachent. Leur survie physique à long terme donne lieu à l’interprétation, à l’éducation du grand-public et à de nombreux autres aspects propres à un HMP.

Ces objectifs ne sont pas forcément destinés à être pleinement atteints, mais plutôt à produire des principes directeurs déterminants, et en immédiate relation avec la conjoncture et les forces en place.

ÉTAPE N° 5 – IDENTIFICATION DES RESSOURCES FAVORABLES A LA CONSERVATION

Avant d’en venir à l’identification d’objectifs précis découlant de plans généraux, l’organisation directrice doit dresser un bilan réaliste des ressources humaines et financières accessibles à une conservation patrimoniale.

Les fonds publics destinés à la conservation sont plus limités dans certains contextes nationaux que dans d’autres. Quels corps constitués ou quels secteurs (organisations internationales, secteur privé...) sont en mesure de soutenir l’organisation directrice du projet ? En outre, une telle organisation est-elle apte à recevoir et à gérer ces fonds ? Dans la négative, les dispositions organisationnelles doivent alors être révisées.

Les ressources humaines peuvent être trouvées parmi les communautés (experts en patrimoine locaux, bénévoles, institutions académiques etc.). Cependant, un HMP embrasse un large éventail d’interventions : aspects techniques de conservation, activités de conscientisation, développement du site, présentation, gestion, etc. Laquelle de ces tâches entre dans le champ de compétences de l’organisme directeur ou des communautés locales ? Si cet organisme envisage de recourir à des experts introuvables sur place, il sera alors pertinent de s’investir, dès le départ, dans un processus consultatif auprès d’organisations ou de professionnels qualifiés, dont le rôle sera de définir des objectifs, les moyens de les atteindre, et pour la mise en œuvre desquels ils deviendront partenaires.

ÉTAPE N° 6 – QUELS SONT LES PROBLEMES ? UTILISATION DE L’ANALYSE SWOT

Une analyse des forces, des faiblesses, des potentialités et des menaces (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats : SWOT) qui pourraient toucher un programme patrimonial est entreprise en se basant sur des éléments d’enquête, une évaluation des ressources disponibles, une série de consultations et une panoplie d’autres sources telles que statistiques, rapports, etc.

L’analyse SWOT s’applique aux principaux objectifs définis dans l’étape n° 4 (par exemple, préservation du site contre les menaces humaines ou naturelles, recherche, documents et richesses archéologiques présentes sur le site, expansion touristique, équilibre entre usage et protection du site, etc.)

À l’issue de cette analyse, un certain nombre de problèmes de gestion est alors identifié (par



Euromed Heritage
التركة الأوروبية المتوسطية



exemple, nécessité de travaux de protection, amélioration de l'environnement administratif, consultation efficace auprès des parties prenantes, capacités constructives, formatives, etc.).

ÉTAPE N° 7 – INSTAURATION D'OBJECTIFS ET DE PROGRAMME D'INTERVENTION

Consécutivement à l'analyse SWOT, des **objectifs** réalistes répondant aux problèmes principalement avérés peuvent être abordés lors de consultations auprès des parties prenantes. Les objectifs sont des tâches ou des activités détaillées pouvant être accomplies durant une période prédéterminée et dans la limite des ressources disponibles. Bien que rattachés à une finalité, ils se définissent par des cibles et des laps de temps clairement définis. Même en commençant par diverses mesures conservatoires (par exemple, limiter ou accroître la fréquentation touristique), ils convergent vers les mêmes buts : conscientisation des populations autochtones et des visiteurs sur la valeur patrimoniale du site ou de l'artefact, promotion d'une réappropriation par les communautés locales, assurance de la conservation ou de la restauration d'un site ou d'un artefact déterminé, création ou amélioration de la législation patrimoniale, etc.

Un programme type d'interventions intègre les éléments suivants :

- les activités de conscientisation et d'éducation auprès des résidents locaux, des autorités publiques, des groupes sectoriels comme la jeunesse, et les touristes (par l'interprétation) ;
- les mécanismes participatifs à l'intention des parties prenantes et de la communauté ;
- la recherche et la documentation (inventaires inclus) ;
- les divers aspects de la technique et de l'ingénierie en matière de conservation et de réhabilitation ;
- l'amélioration du contexte législatif et régulateur ;
- les aspects économiques de la gestion patrimoniale (tourisme, développement artisanal, etc.)
- les capacités constructives (réhabilitation, conservation, développement économique, artisanat, gestion touristique, gestion générale) pour les artisans locaux, les constructeurs, les propriétaires, les organismes gouvernementaux, etc.
- les mécanismes de contrôle en continu
- le plan des ressources.

Un HMP sera d'autant plus apte à aboutir qu'il se concentrera sur quelques points prioritaires initiaux, pour ensuite se développer en différentes phases. Le concept réside en un plan aussi compréhensible que possible, mais également en une mise en œuvre de schémas modulables selon les changements imposés par la conjoncture. Cela étant acquis, les objectifs et leurs actions inhérentes devront se conformer à un **calendrier** comme ligne directrice, pour l'instant où ces actions seront effectuées entre le long et le court terme. Soulignons toutefois l'importance de projeter au-delà de la durée d'un projet pour estimer la longévité et la soutenabilité d'un lieu ou d'un artefact patrimonial.



Euromed Heritage 4
التركة الأوروبية المتوسطية



ÉTAPE N° 8 – VOTRE PLAN EST-IL CONFORME AUX CRITERES SUIVANTS ?

Réactivité : les HMP se révèlent plus efficaces et sont fermement appuyés quand ils répondent aux problèmes communautaires et aux processus de planification afférents.

Responsabilité : Le contenu du plan reflète-t-il le consensus communautaire ? De quelle nature sont les évolutions générées par la participation publique ?

Accessibilité : Les plans patrimoniaux sont-ils consultables via les services municipaux et les sites web ? Sont-ils succincts, clairement rédigés et exempts de jargon, de manière à être accessibles à l'ensemble de la communauté ?

Flexibilité : La planification patrimoniale est un processus cyclique et à composition non limitée. Les résultats d'activités d'évaluation et de contrôle en continu peuvent révéler la nécessité d'intervention de gestionnaires de ressources, afin de modifier les plans, et ainsi répondre aux changements conjoncturels et prioritaires.

ÉTAPE N° 9 – EXPERIENCE PARTAGEE

Les réseaux d'échanges développés à travers le programme Euromed Heritage 4 peuvent être utilisés par des ordonnancements d'individus ou d'organisations en faveur (ou impliqués dans) la formulation et la mise en œuvre d'un HMP, afin de partager leurs expériences, débattre des obstacles auxquels ils sont confrontés et des moyens de les surmonter. À travers ces réseaux, des modèles et des lignes directrices pour un HPM procédant de types de lieux et d'artefacts patrimoniaux spécifiques à divers contextes méditerranéens peuvent également être développés.