



# Connecting Practice

## Phase IV - Partie 1

Rapport final

Janvier 2024

**ICOMOS**  
international council on monuments and sites



Stockholm  
Resilience Centre



Auteurs : Leticia Leitão and Steve Brown

Leticia Leitão est consultante indépendante dans le domaine du patrimoine culturel et naturel. Ses travaux portent sur les liens entre la nature et la culture, la réflexion sur la résilience et le renforcement des capacités de gestion des biens du patrimoine mondial.

Steve Brown est directeur de recherche à l'université de Canberra, en Australie. Ses recherches portent sur les paysages culturels, les zones protégées, l'attachement au lieu, le patrimoine autochtone, le patrimoine mondial et le patrimoine du quotidien.

Conseil international des monuments et des sites

11 rue du Séminaire de Conflans  
94220 Charenton-le-Pont, France

ISBN : 978-2-918086-98-7

Creative Commons licence :

Cet ouvrage est publié sous la licence Creative Commons BY-NC-ND 4.0 :

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Photographies de couverture :

**Visby – entrepôt**  
©2022 Steve Brown

**Vue de la ville fortifiée de Visby**  
©2022 Steve Brown

**Mairie de Visby**  
©2022 Steve Brown

**Cathédrale de Visby**  
©2022 Steve Brown

## Remerciements

Dans le domaine du patrimoine, l'étude et l'intégration de nouvelles idées peuvent constituer une tâche ardue. Nous sommes heureux que le projet Connecting Practice de l'UICN et de l'ICOMOS, qui existe depuis près de dix ans, donne toujours l'occasion d'entreprendre et de promouvoir ce type de démarche. Nous sommes particulièrement reconnaissants à l'ICOMOS et à l'UICN pour leur soutien et leur enthousiasme, ainsi qu'au Christensen Fund pour son financement et son implication généreux et continus.

Nous remercions Maureen Thibault (Responsable de la communication et des projets, Secrétariat de l'ICOMOS) qui a encadré et administré la phase IV de Connecting Practice tout au long du projet. De plus, Maureen s'est engagée dans les travaux du projet et a directement contribué à l'animation de l'atelier 2. Nous sommes également très reconnaissants à Katja Malmborg (chercheuse postdoctorante, université de Bergen) pour son expertise sur les aspects techniques de la théorie de la résilience et son application. Katja a animé les ateliers 2 et 3 et a grandement contribué à l'élaboration et à la révision de l'organisation de ces événements. Katja a également entrepris une étude d'évaluation auprès des participants de l'atelier de Visby impliqués dans les quatre ateliers. Nous remercions Nupur Prothi Khanna pour ses contributions tout au long du projet et pour sa participation et ses commentaires concernant l'atelier 3. Nous remercions Délie Ronsin-Quéchon (assistante de projet, ICOMOS) pour son aide dans la coordination et la réalisation des dernières étapes du projet.

Nous remercions vivement le personnel du Stockholm Resilience Centre (SRC), université de Stockholm, pour sa contribution, ses conseils et sa volonté de participer à cette initiative. La simplification et l'adaptation du Wayfinder aux lieux de patrimoine ont constitué pour nous un véritable défi. Pernilla Malmer (conseillère principale du programme SwedBio, Stockholm Resilience Centre, université de Stockholm) a contribué de bout en bout à la phase IV de Connecting Practice. Nous sommes reconnaissants à Pernilla pour le temps qu'elle a consacré à veiller à ce que nous soyons en ligne avec le travail du Wayfinder et du SRC d'une manière plus générale. Nous remercions Maria Tengö (Chercheur principal, SRC) d'avoir participé à plusieurs réunions avec Leticia, en particulier après les ateliers 1 et 2. Nous remercions également Katja Malmborg, Jamila Haider, Miriam Huitric et Sara Elfstrand de nous avoir permis de nous lancer et de nourrir notre réflexion lors d'une réunion en décembre 2021.

La phase IV du projet Connecting Practice a été encadrée par un groupe de direction composé de Gwenaëlle Bourdin (directrice de l'unité d'évaluation de l'ICOMOS), Nupur Prothi Khanna (membre du conseil d'administration de l'ICOMOS et responsable du programme Culture-Nature), Tim Badman (directeur de l'initiative Nature-Culture, UICN), Clemens Küpper (responsable des évaluations et des opérations, programme du patrimoine mondial de l'UICN), Eugene Jo (coordinatrice du programme de leadership du patrimoine mondial, ICCROM), Hassan Roba (responsable de programme, Christensen Fund), et Pernilla Malmer

(Conseillère principale, SwedBio). Nous leur sommes reconnaissants pour leur enthousiasme à l'égard du projet, leur soutien et leurs conseils avisés. Nous remercions également Marie-Laure Lavenir (directrice générale de l'ICOMOS) pour ses conseils et son soutien au début de la phase IV de Connecting Practice.

Ce projet n'aurait pu être entrepris sans le soutien généreux des personnes passionnées et profondément attachées à la *Ville hanséatique de Visby* (Suède), bien du patrimoine mondial, qui constitue l'étude de cas pilote de la phase IV de Connecting Practice. L'équipe de mise en œuvre du projet était composée de Louise Hoffman Borgö (gestionnaire du site, région de Gotland), Kristin Lövstrand (conseil de comté) et Maria James (région de Gotland). Nous apprécions énormément les efforts déployés par ces personnes en plus de leurs tâches quotidiennes, qui ont permis au projet de recevoir le meilleur soutien – et le plus chaleureux ! Nous remercions les nombreuses personnes qui ont participé à un ou plusieurs des quatre ateliers organisés avec les principales parties prenantes : Louise Hoffman-Borgö, Kristin Lövstrand, Maria James, Lennart Edlund (De badade vännerna, membre du Conseil du patrimoine mondial), Gunnel Lindby (Région de Gotland, homme politique et président du Conseil du patrimoine mondial), Magnus Olsson (Centre de Visby, membre du Conseil du patrimoine mondial), Lisa Johansson (Musée de Gotland, membre du Conseil du patrimoine mondial), Caroline Mossvall (Centre de Visby), Mats Forsslund (*Fastighetsägarna* Gotland, membre du Conseil du patrimoine mondial), Eva Backlund (Visby *innerstadsförening*, membre du Conseil du patrimoine mondial), Elin Sander (coordinatrice du changement climatique, Conseil du comté), Caisa Skoggren (responsable de la stratégie d'égalité des sexes, Conseil du comté), Petra Eriksson (professeur adjoint de patrimoine culturel, université d'Uppsala, campus de Gotland, membre du Conseil du patrimoine mondial), Therese Sonehag (conseillère, Conseil du patrimoine national), et Elene Negussie (Conseil du patrimoine national, ancienne coordinatrice du patrimoine mondial de Visby).

Nous remercions également Åsa Nordin-Jonsson (coordinatrice du patrimoine mondial, région de Laponie) pour les premières réflexions sur la phase IV de Connecting Practice. Elles nous ont été d'une aide précieuse pour formuler l'idée de réflexion sur la résilience en relation avec la planification à long terme au sein des biens du patrimoine mondial.

Un certain nombre de personnes ont révisé les versions préliminaires de ce document Wayfinder appliqué au patrimoine. Nous remercions les personnes qui nous ont fait part de leurs premiers commentaires sur la structure et l'adéquation du document à la planification et à la gestion du patrimoine : Katja Malmborg, Maureen Thibault, Nupur Prothi Khanna, Clemens Küpper et Gwenaëlle Bourdin. Nous remercions également les pairs évaluateurs qui n'ont pas participé au projet Wayfinder appliqué au patrimoine et qui nous ont fait part de leurs commentaires sur ce cadre : Cornelius Holtorf, Tolnay Zsuzsa, Bill Kenmir, Peter Sheehan, Pernilla Malmer, Luisa De Marco, Francesco Marchese, Youssouph Diedhiou et Kristin Lövstrand.

Enfin, nous remercions Lorraine Harris pour la mise en page de ce document.

# SOMMAIRE

## Remerciements

<b>1. Introduction</b>	<b>1</b>
1.1. Vue d'ensemble du projet Connecting Practice	1
1.2. Objectif de la phase IV	1
<b>2. Méthodes de travail : vers un cadre de réflexion sur la résilience des lieux patrimoniaux</b>	<b>3</b>
2.1. Pourquoi un cadre de réflexion sur la résilience ?	3
2.2. Les notions et définitions de bases liées à la réflexion sur la résilience	5
2.3. Méthodologies appliquées à l'élaboration du cadre de réflexion sur la résilience	7
2.4. Calendrier et étapes de travail	12
<b>3. Enjeux et enseignements</b>	<b>18</b>
3.1. Intégration de la réflexion sur le patrimoine et les systèmes socio-écologiques	19
3.2. Priorité accordée à la planification de la gestion et à l'identification d'un problème principal dans le cadre de l'évaluation	21
3.3. Permanence ou transformation	23
3.4. Dynamique des systèmes et interactions à plusieurs échelles : mieux comprendre le cadre plus large	25
3.5. Emploi de la terminologie relative à la résilience	26
3.6. Réflexion prospective et établissement de scénarios	27
<b>4. L'avenir de la réflexion sur la résilience dans la gestion du patrimoine</b>	<b>30</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>33</b>
<b>Annexes</b>	<b>35</b>
ANNEXE A : Le projet Connecting Practice en bref	37
ANNEXE B : Personnel	43
ANNEXE C : Journal d'activité	45
ANNEXE D : Glossaire	48



Maisons de Visby et ruines de l'église  
© Steve Brown

# 1. Introduction

## 1.1. Vue d'ensemble du projet Connecting Practice

Connecting Practice est une initiative conjointe de l'ICOMOS et de l'UICN visant à étudier et à concevoir de nouvelles approches qui reconnaissent et mettent à profit l'interconnexion des valeurs et des dynamiques naturelles et culturelles des paysages terrestres et marins d'importance patrimoniale, afin de trouver des moyens plus efficaces, plus créatifs et plus inclusifs d'en prendre soin, de les sauvegarder et d'en tirer des enseignements.

Depuis le lancement du projet en 2013, quatre phases ont été mises en œuvre (pour un résumé des phases précédentes : cf. [annexe A](#)). Le travail interdisciplinaire sur le terrain fait partie intégrante des méthodes de travail Connecting Practice et se traduit par un apprentissage collectif fondé sur l'expérience. En effet, tout au long de ses quatre phases de mise en œuvre pendant neuf ans, Connecting Practice a confirmé que son avantage comparatif réside dans le fait d'être expérimental, d'être un groupe de réflexion et une plateforme d'innovation permettant de concevoir et de tester de nouvelles idées.

Après la réussite des trois premières phases de Connecting Practice, l'ICOMOS et l'UICN ont le plaisir de partager les résultats de la phase IV de Connecting Practice. Cette phase s'est concentrée sur l'élaboration d'un cadre de réflexion sur la résilience visant à éclairer la planification de la gestion à long terme des biens du patrimoine mondial et de leurs systèmes socio-écologiques plus larges.

## 1.2. Objectif de la phase IV

La phase IV s'est appuyée sur les enseignements et conclusions de la phase III, qui visait à déterminer si et comment le concept de résilience pouvait être opérationnalisé afin de mieux comprendre : (1) les interactions entre les dimensions naturelles et culturelles des lieux patrimoniaux ; (2) la dynamique du changement à l'échelle du lieu et (3) la manière d'intégrer des mesures d'adaptation aux instruments de planification de la gestion face au changement. Au cours de la phase III, différentes approches et méthodes ont été testées sur différents biens du patrimoine mondial : *Delta du Saloum* (Sénégal), *Paysage culturel des rizières en terrasses des Hani de Honghe* (Chine), et *Paysage viticole de l'île du Pico* (Portugal) (ICOMOS et UICN 2020). Parmi les méthodes explorées, *Assessing Resilience in Social-Ecological Systems: Workbook for Practitioners – Évaluation de la résilience dans les systèmes socio-écologiques : manuel pour les praticiens* – (Resilience Alliance 2010) a montré les plus grandes capacités à répondre aux besoins de la gestion du patrimoine et est devenue l'une des bases des travaux d'étude de la phase IV, en complément du guide *Wayfinder* (Enfors-Kautsky et coll., 2018). Élaboré en 2018 mais lancé sous la forme d'une

plateforme ouverte en ligne en 2020, le guide Wayfinder est un nouveau cadre conceptuel pour la pratique de la résilience, créé par un groupe international d'experts en résilience issus du Stockholm Resilience Centre, de la Resilience Alliance et de l'Australian Resilience Centre.

La phase III de Connecting Practice a également donné lieu à un commentaire sur les mots-clés nature-culture, dans lequel la « résilience » constituait l'une des trois familles de mots-clés explorées et analysées (ICOMOS et UICN 2021). Ce commentaire visait à mieux comprendre les origines et les usages futurs possibles des familles de mots-clés (bioculturel, résilience, connaissances traditionnelles) dans le cadre du travail actuel de Connecting Practice et d'autres projets relatifs à l'articulation nature-culture. S'agissant de la résilience, l'objectif était de mieux l'appréhender en tant qu'approche de la gestion du patrimoine. Le commentaire concluait que des travaux supplémentaires étaient nécessaires pour établir un lien entre la résilience et les besoins de gestion et que « l'application de la résilience nécessite des approches dynamiques reflétant des situations et des contextes en perpétuelle évolution, adaptation et transformation (*ibid.*) ».

La phase III a également permis à l'ICOMOS et à l'UICN d'entamer un dialogue avec le Stockholm Resilience Centre, dont les travaux sur la résilience sont reconnus dans le monde entier. La phase IV a renforcé la collaboration entre ces trois institutions en vue d'adapter le guide Wayfinder aux besoins de la conservation et de la gestion du patrimoine. Le cadre Wayfinder Patrimoine, inclus dans la partie 2 de ce rapport, est le résultat concret de la phase IV de Connecting Practice. Ce cadre de réflexion sur la résilience vise à soutenir la planification à long terme des biens du patrimoine mondial et d'autres lieux patrimoniaux. Wayfinder Patrimoine a été évalué avec une étude de cas pilote : le bien du patrimoine mondial de la Ville hanséatique de Visby, sur l'île de Gotland, en Suède.<sup>1</sup> Il convient toutefois de noter qu'il s'agit d'une tentative préliminaire d'adaptation du guide Wayfinder et que des travaux supplémentaires seront nécessaires pour la rendre pleinement opérationnelle.

Cette partie du rapport de la phase IV de Connecting Practice (partie 1) décrit les méthodes de travail utilisées pour développer le Wayfinder Heritage, les difficultés rencontrées et les enseignements tirés, ainsi que les perspectives concernant son développement et son intégration à d'autres ressources documentaires de gestion du patrimoine.



**Jardin botanique de Visby**  
© Steve Brown



**Visby depuis la zone portuaire**  
© Steve Brown



**Cathédrale de Visby**  
© Steve Brown

<sup>1</sup> Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. « Ville hanséatique de Visby », <https://whc.unesco.org/fr/list/731>

## 2. Méthodes de travail : vers un cadre de réflexion sur la résilience des lieux patrimoniaux

Dès le départ, l'objectif de la phase IV de Connecting Practice était de travailler avec le Stockholm Resilience Centre (université de Suède) pour adapter et simplifier le guide Wayfinder afin qu'il puisse être utilisé dans des lieux patrimoniaux. Le guide Wayfinder est une méthode d'évaluation, de planification et d'action en matière de résilience au sein des systèmes socio-écologiques. Wayfinder n'a pas été conçu pour être appliqué à des lieux patrimoniaux.

L'élaboration du cadre Wayfinder Heritage a nécessité l'introduction d'une série de termes, de méthodes et d'outils qui ne sont pas habituellement utilisés dans les domaines de la protection et de la gestion du patrimoine naturel et culturel. Le guide Wayfinder, fondamentalement, « s'appuie sur la réflexion sur la résilience, qui fait appel à des idées issues de la science du complexe et des théories des systèmes socio-écologiques » (Enfors-Kautsky et coll., 2018). Aucun de ces domaines n'est habituel pour la plupart des praticiens du patrimoine.

La résilience elle-même est un terme utilisé de diverses manières dans un éventail de disciplines et de politiques, comme le souligne le commentaire élaboré dans le cadre de la phase III du projet Connecting Practice (ICOMOS et UICN 2021). C'est pourquoi, lors de la préparation et de la mise en œuvre du cadre de réflexion sur la résilience, il a été nécessaire d'adapter et de simplifier un certain nombre de méthodes de travail et de contenus du guide Wayfinder en vue de son utilisation dans la gestion du patrimoine.

### 2.1. Pourquoi un cadre de réflexion sur la résilience ?

Si l'objectif principal de l'inscription de biens sur la liste du patrimoine mondial — ou le classement de lieux patrimoniaux aux niveaux national, provincial ou local — est de protéger ces biens pour les générations actuelles et futures, leur gestion nécessite des approches enracinées dans le passé tout en intégrant les aspirations de la population quant à l'avenir. Lors de la phase III de Connecting Practice, on a étudié comment une réflexion sur la résilience pouvait contribuer à renforcer les plans de gestion en y intégrant des mesures d'adaptation face au changement. Les enseignements tirés des études de cas réalisées sur le terrain ont clairement montré qu'une réflexion à long terme était nécessaire car la durée des plans de gestion est généralement de 5 à 10 ans. Il est rare qu'une planification globale de la gestion sur 20 ans, 50 ans ou plus soit entreprise ou clairement formulée, même lorsque des actions multiples, à long terme et continues sont nécessaires pour relever certains défis de gestion (par exemple l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets, la perte de biodiversité, l'évolution des dynamiques démographiques et la gestion des catastrophes).

Comme le reconnaît le [Commentaire sur les mots-clés Nature-Culture](#) (ICOMOS et UICN 2021), la résilience est un concept tourné vers l'avenir qui fait intervenir des considérations sur la « transformation ». Lorsque des lieux patrimoniaux sont désignés comme importants aux

niveaux international, national et/ou local, on part du principe que les valeurs qui sous-tendent cette importance doivent être préservées et que les attributs qui transmettent ces valeurs seront maintenus. Cela peut parfois conduire à des approches de gestion du patrimoine basées sur un modèle statique du lieu qui vise la stabilité, la continuité et des changements réduits au minimum. Toutefois, comme l'explique Meadows :

*La résilience n'est pas synonyme de stabilité ou de constance dans le temps... [La] distinction entre stabilité statique et résilience est importante. La stabilité statique est quelque chose de visible ; elle est mesurée par la variation de l'état d'un système d'une semaine à l'autre ou d'une année à l'autre. La résilience est quelque chose qui peut être très difficile à voir, à moins d'en dépasser les limites, d'en submerger et d'en endommager les boucles d'équilibrage, et que la structure du système ne s'effondre. Comme la résilience n'est pas toujours évidente sans une vision globale du système, on peut souvent la sacrifier au profit de la stabilité, de la productivité ou d'une autre propriété du système plus immédiatement reconnaissable (Meadows 2008).*

Une démarche de réflexion sur la résilience peut constituer un outil puissant pour la planification à long terme des lieux patrimoniaux pour les raisons suivantes :

1. La réflexion sur la résilience permet d'identifier clairement les aspects qui doivent perdurer (par exemple, les attributs significatifs) et de reconnaître les processus et dynamiques importants qui soutiennent le lieu patrimonial.
2. La réflexion sur la résilience peut aider à déterminer dans quelle mesure les attributs et les systèmes peuvent s'adapter et se transformer tout en conservant leurs valeurs patrimoniales significatives et en préservant l'importance de la dynamique sociale, le sens du lieu, ainsi que les services et retombées positives.
3. Si le changement se produit toujours à de multiples échelles, certains types de changement ne sont ni inévitables ni souhaitables. En étant conscients des aspects positifs et négatifs du changement, plutôt qu'en essayant d'y résister, les gestionnaires du patrimoine peuvent s'efforcer d'influer sur ce qui est à l'origine du changement au sein d'un lieu patrimonial.
4. La réflexion sur la résilience permet d'écarter l'idée (erronée) selon laquelle le patrimoine est nécessairement un obstacle au changement, au développement et au « progrès ». En concevant les lieux patrimoniaux comme des systèmes dynamiques, la réflexion sur la résilience souligne que le patrimoine peut jouer un rôle dans la création d'autres avenir durables.
5. En promouvant la pensée systémique, l'importance de la notion de « cadre plus large » des lieux patrimoniaux est mise en évidence. En d'autres termes, il est nécessaire de considérer les lieux patrimoniaux comme faisant partie de systèmes socio-écologiques plus vastes. En tant que tels, ils sont affectés par des interactions à plusieurs échelles, c'est-à-dire que les processus et les changements qui se produisent à une échelle ont une incidence sur ce qui se passe à une autre échelle. La compréhension de la dynamique d'un système plus large est centrale et essentielle pour la bonne planification de la gestion.
6. La réflexion sur la résilience met en évidence la capacité d'action des gestionnaires du patrimoine pour influencer sur les processus décisionnels de portée générale qui ont des conséquences sur les lieux qu'ils gèrent. Cette réflexion peut aider les gestionnaires à trouver les moyens les plus efficaces pour influencer sur les changements souhaités.

## 2.2. Les notions et définitions de bases liées à la réflexion sur la résilience

La notion de résilience est devenue populaire dans différents domaines au cours de la dernière décennie, et il en existe de nombreuses définitions. Cela conduit souvent à de multiples interprétations de cette notion et, par conséquent, à des malentendus et à des emplois impropres. L'absence de définition claire de cette notion dans le domaine de la conservation et de la gestion du patrimoine a conduit à la décision, dès le début de la phase IV de Connecting Practice, d'adopter la signification établie par le Stockholm Resilience Centre (université de Suède), c'est-à-dire :

*La résilience est la capacité d'un système, qu'il s'agisse d'un individu, d'une forêt, d'une ville ou d'une économie, à faire face au changement et à continuer à se développer (Stockholm Resilience Centre, date inconnue).*

Comme indiqué dans le commentaire sur les mots-clés nature-culture (ICOMOS et UICN 2021), la compréhension de cette notion a évolué vers le développement d'une réflexion sur la résilience qui va au-delà du fait de considérer la résilience comme un objectif, et qui permet plutôt de se concentrer sur la compréhension des processus de changement (*ibid.*). La réflexion sur la résilience est alors définie comme suit :

*... un cadre théorique qui nous aide à comprendre les changements dynamiques à l'œuvre dans les systèmes socio-écologiques complexes. Elle trouve ses racines dans la théorie de la complexité et des systèmes socio-écologiques (Enfors-Kautsky et coll., 2018).*

Le terme « réflexion sur la résilience » synthétise donc un ensemble d'autres notions et idées qui doivent tout autant être comprises et qui sont également liées à la définition de la résilience mentionnée ci-dessus.

### Encadré 2.2. Concepts fondamentaux liés à la réflexion sur la résilience

Le terme *système* fait référence à un ensemble d'éléments ou de parties organisés de manière cohérente et reliés selon un modèle de structure qui produit un ensemble caractéristique de phénomènes, souvent qualifié de « fonction » ou d'« objectif » (Meadows 2008).

Le terme *identité d'un système* fait référence aux caractéristiques et aux qualités qui définissent ledit système (Enfors-Kautsky et coll., 2018).

Le terme *dynamique d'un système* désigne la façon dont les différentes parties d'un système interagissent de manière à déterminer la structure, la fonction et le comportement d'ensemble dudit système (*ibid.*).

Les *systèmes socio-écologiques* sont des systèmes constitués d'êtres humains et du milieu naturel. Ce terme souligne le fait que les êtres humains font partie de la nature et que la séparation entre systèmes sociaux et écologiques est artificielle (*ibid.*).

Les *systèmes complexes* comme les systèmes socio-écologiques sont composés de nombreux éléments qui interagissent. Les propriétés caractéristiques des systèmes complexes sont la non-linéarité, les rétroactions et les phénomènes émergents (*ibid.*).

La notion d'« identité du système » est particulièrement importante pour la conservation et la gestion du patrimoine, car les lieux patrimoniaux doivent être gérés de manière à maintenir les valeurs patrimoniales et à conserver les attributs qui transmettent ces valeurs. Comme l'explique Folke :

*La résilience est la capacité d'un système à assimiler les perturbations et à se réorganiser tout en subissant des changements de manière à conserver fondamentalement la même fonction, la même structure et les mêmes rétroactions, et donc son identité, autrement dit la capacité à changer pour conserver son identité (Folke, C. 2016).*

La faculté d'un lieu patrimonial à faire face au changement et continuer à se développer dépend donc de sa capacité à conserver son identité systémique, c'est-à-dire ses caractéristiques et ses qualités intrinsèques. Dans le cas du patrimoine, l'« identité du système » peut être assimilée au maintien des valeurs patrimoniales d'un lieu et à la conservation des attributs qui transmettent ces valeurs. Si ces caractéristiques et qualités déterminantes (ou attributs et valeurs) ne sont pas maintenues dans l'espace et dans le temps, le système (ou lieu patrimonial) se développera d'une manière qui peut aboutir à une identité complètement nouvelle (Cumming, G. S., et J. Collier. 2005).

C'est pourquoi l'ICOMOS et l'UICN ont décidé d'ajouter la notion d'« identité » à la définition de la résilience dans le cadre du projet Wayfinder Heritage :

*La résilience est la capacité d'un système, qu'il s'agisse d'un individu, d'une forêt, d'une ville ou d'une économie, à faire face au changement et à continuer à se développer [durablement tout en conservant son identité].*

La réflexion sur la résilience, telle que promue par le Stockholm Resilience Centre, témoigne d'une approche qui intègre les notions de persistance, d'adaptabilité et de transformabilité. Alors que la résilience est souvent principalement associée à la persistance, certaines adaptations et transformations au sein des systèmes socio-écologiques peuvent favoriser la persistance globale de l'identité distinctive d'un système. C'est-à-dire que selon la réflexion sur la résilience,

*L'adaptabilité fait partie de la résilience. Elle représente la capacité d'ajustement des réponses à l'évolution des facteurs externes et des processus internes et permet ainsi le développement sur la trajectoire actuelle (domaine de la stabilité). La transformabilité est la capacité à franchir des seuils pour s'engager dans de nouvelles trajectoires de développement. Le changement transformationnel à petite échelle favorise la résilience à grande échelle (Folke et coll., 2010).*

L'application de la réflexion sur la résilience est associée à de nombreuses autres notions qui ne sont pas communément utilisées dans le domaine de la conservation et de la gestion du patrimoine, comme les « points de bascule », les « points d'appui », les « rétroactions » et les « interactions à plusieurs échelles ». L'utilisation de cette terminologie, l'identification

de termes équivalents déjà utilisés en matière de conservation et de gestion du patrimoine et le choix des nouveaux termes à adopter ont constitué l'un des principaux défis de cette phase IV. Ces défis et la manière dont ils ont été relevés sont expliqués en détail au [point 3.5](#).

### 2.3. Méthodologies appliquées à l'élaboration du cadre de réflexion sur la résilience

Au cours de la phase III de Connecting Practice, différentes méthodes d'évaluation de la résilience ont été utilisées. Concernant le delta du Saloum (Sénégal), deux cadres ont été appliqués : *General Framework for Analyzing Sustainability of Social-ecological Systems (Cadre général pour l'analyse de la durabilité des systèmes socio-écologiques)* (Ostrom 2009) et *Cultural Dimensions of Socioecological Systems: Key Connections and Guiding Principles for Conservation in Coastal Environments (Dimensions culturelles des systèmes socio-écologiques : principales connexions et principes directeurs pour la conservation dans les environnements côtiers)* (Poe et coll., 2014). S'agissant des rizières en terrasses des Hani de Honghe (Chine), l'équipe de terrain a retenu le *Toolkit for the Indicators of Resilience in Socio-ecological Production Landscapes and Seascapes (SEPLS) (Boîte à outils pour les indicateurs de résilience dans les paysages de production socio-écologiques et les paysages marins)* (UNU-IAS et coll., 2014). Cette boîte à outils a été élaborée conjointement par l'Institut d'études supérieures sur la durabilité de l'université des Nations unies (UNU-IAS), Bioersivity International, l'Institute for Global Environmental Strategies (IGES) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) dans le cadre du Partenariat international pour l'initiative Satoyama (IPSI). Le document *Évaluation de la résilience dans les systèmes socio-écologiques : manuel pour les praticiens* (Resilience Alliance, 2010) a été appliqué au Paysage viticole de l'île du Pico (Portugal). Créée en 1999, Resilience Alliance est un réseau interdisciplinaire d'institutions, notamment le Stockholm Resilience Centre.

Lors de la définition de l'objectif et de la portée de la phase IV, l'ICOMOS et l'UICN ont estimé que le manuel de Resilience Alliance destiné aux praticiens offrait un cadre plus souple que les autres méthodologies testées. Cependant, au début de la phase de mise en œuvre, l'ICOMOS et l'UICN ont pris connaissance de la publication en ligne du guide Wayfinder. Bien que ce guide ait été initialement élaboré en 2018, il a été surtout mis en avant en 2020 par le Stockholm Resilience Centre sous la forme d'une plateforme en ligne ouverte à tous. Ancré dans les approches d'évaluation précédentes, il a été présenté comme une innovation majeure dans la pratique de la résilience, synthétisant les avancées scientifiques en matière de résilience et de durabilité depuis la publication du manuel de Resilience Alliance pour les praticiens, près d'une décennie auparavant.

Le guide Wayfinder est basé sur une méthode participative comprenant cinq phases. Chaque phase est divisée en modules constitués d'"étapes" dénommées "fiches de travail" (40 au total dans le guide Wayfinder)<sup>2</sup>, lesquelles décrivent notions, tâches et activités spécifiques.

<sup>2</sup> Alors que le guide Wayfinder est présenté comme contenant 40 fiches de travail, il existe en pratique 40 étapes ou unités comportant explications et contexte théorique, lesquelles sont ensuite étayées par des fiches de travail présentées sous forme de guides de discussion ou de fiches d'activité. C'est pourquoi, dans le cadre de ce rapport, l'ICOMOS et l'UICN ont décidé de les dénommer « unités » plutôt que « fiches de travail ».

La mise en œuvre complète de la démarche Wayfinder doit être accompagnée par un professionnel sur une période pouvant aller jusqu'à 12 mois. Wayfinder a été conçu pour répondre aux défis du développement durable et aux préoccupations environnementales mondiales du XXI<sup>e</sup> siècle, ainsi qu'à la manière dont les systèmes socio-écologiques se développent au moyen de processus d'adaptation et de transformation.

Le Wayfinder n'a pas été conçu dans le but d'être appliqué aux sites patrimoniaux, pour lesquels la persistance doit être au cœur de la réflexion sur la résilience. L'accent mis sur la transformation dans le guide Wayfinder s'est avéré être l'une des principales difficultés du projet et a fait l'objet de nombreux échanges avec le Stockholm Resilience Centre. La complexité et la durée de l'application du processus Wayfinder a constitué un autre défi majeur, et l'ICOMOS et l'UICN ont jugé ce processus irréalisable pour les besoins de nombreux biens du patrimoine mondial et autres lieux patrimoniaux, dont les capacités humaines et les ressources financières sont limitées. C'est pourquoi il a été décidé qu'un cadre adapté aux besoins des lieux patrimoniaux devait répondre aux exigences suivantes :

- Compléter les modalités de gestion existantes plutôt que d'en créer de nouvelles, d'où l'importance accordée à la réflexion sur l'avenir et à la planification de la gestion à long terme (30, 50 ans et plus), qui a été considérée comme étant lacunaire ;
- Veiller à ce que la persistance des valeurs patrimoniales et des attributs qui transmettent ces valeurs soit au centre de ces processus (alors que le guide Wayfinder met l'accent sur l'adaptation et la transformation des systèmes) ;
- Rendre le cadre utilisable et applicable par les gestionnaires du patrimoine sans qu'il soit nécessaire de recourir à des facilitateurs qualifiés ou à une expertise externe ;
- Tenir compte du peu de temps dont disposent les gestionnaires de lieux patrimoniaux pour prendre en charge, entreprendre et mettre en œuvre un tel cadre.

On s'est efforcé de conserver autant que possible la structure générale du Wayfinder. En revanche, pour ce qui est du nombre de phases, le nombre d'unités a dû être considérablement réduit, passant de 40 à 18. Le [tableau 2.3](#) présente les parallèles entre la structure du guide Wayfinder et le cadre Wayfinder Heritage. La structure finale de Wayfinder Heritage découle des considérations suivantes :

- Conserver l'approche en cinq phases et, dans la mesure du possible, l'ordre des unités (ou fiches de travail).
- Pour chaque phase, maintenir les unités conceptuelles de base tout en les alignant sur l'objectif de conception du cadre visant à éclairer les processus de planification à long terme et à mettre l'accent sur les approches en matière de persistance.
- Se concentrer sur les unités (ou fiches de travail) dont le contenu présente des similitudes avec les processus existants de conservation et de gestion du patrimoine, même si la terminologie utilisée est différente.

- Lorsque les objectifs de certaines unités du guide Wayfinder divergeaient considérablement des besoins des lieux patrimoniaux, ces unités ont été exclues ou certains de leurs aspects ont été intégrés à d'autres unités. Quelques unités ont été remplacées par des éléments tirés du manuel de la Resilience Alliance destiné aux praticiens, car leur contenu et leur simplicité d'utilisation étaient plus en phase avec des considérations patrimoniales. D'autres ont été testées mais se sont révélées trop complexes au cours de la phase de test et ont donc été exclues ou simplifiées par la suite.
- Structurer le processus global autour d'une série d'ateliers d'une durée limitée.

Le [chapitre 3](#) présente en détail les difficultés rencontrées au cours de ce processus et les motivations de certaines décisions. Le cadre *Wayfinder Heritage* présenté dans la partie 2 de ce rapport est le résultat de plusieurs itérations et affinements alimentés par des échanges réguliers avec le Stockholm Resilience Centre.

Le [tableau 2.3](#) présente les liens entre la structure du guide Wayfinder et le cadre Wayfinder Heritage.

**Tableau 2.3. Liens entre la structure du guide Wayfinder et le cadre Wayfinder Heritage**

LE GUIDE WAYFINDER	LE CADRE WAYFINDER HERITAGE
PHASE I : MISE EN PLACE D'UN RASSEMBLEMENT POUR LE CHANGEMENT	PHASE I : DÉMARRAGE
<b>Module A : Mobiliser les personnes</b>	
1. Constituer l'équipe	• Constituer l'équipe de mise en œuvre
2. Convenir de principes de bonnes pratiques	(non détaillé)
3. Développer la connaissance systémique et la réflexion	(traité dans le cadre de la rubrique « développer les capacités en matière de résilience »)
<b>Module B : Conception du processus</b>	
4. Adaptation du processus	• Adaptation du processus
5. Détermination des principes de participation des parties prenantes	• Qui impliquer ?
6. Mise en place d'un dispositif de gestion de l'information et de formation	• Mise en place d'un dispositif de gestion de l'information
	PHASE II : ENCADRER LE PROCESSUS
	• Développer les capacités en matière de résilience
	• Identifier le(s) problème(s) principal(aux)
	• Définition du système socio-écologique
<b>Module C : Exploration initiale du système</b>	
7. Cartographie des données et informations disponibles	• Cartographie des données et informations disponibles
8. Formulation d'hypothèses sur la manière de parvenir à un changement systémique	(non détaillé)

LE GUIDE WAYFINDER	LE CADRE WAYFINDER HERITAGE
PHASE II : ÉLABORER UNE COMPRÉHENSION COMMUNE DE L'IDENTITÉ D'UN SYSTÈME	PHASE III : COMPRENDRE LE SYSTÈME
	• Comprendre l'identité d'un système
<b>Module A : Comprendre les aspirations et les défis en matière de durabilité</b>	
9. Aspirations générales	(abordé dans la phase IV)
10. Avantages du système	(non détaillé)
11. Dilemmes socio-écologiques	• Comprendre les facteurs affectant le système
12. Évolution historique du système	(non détaillé)
<b>Module B : Composantes et organisation du système</b>	
13. Composantes clés du système	(abordé dans « comprendre l'identité d'un système »)
14. Liens et réseaux	(non détaillé)
15. Interactions à plusieurs échelles	• Comprendre les interactions au sein d'un système
<b>Module C : Vers un modèle de système et un récit du changement</b>	
16. Bâtir un modèle conceptuel	(non abordé)
17. Élaborer un récit initial du changement	(non abordé)
	• Comprendre les principaux défis
PHASE III : ÉTUDIER LA DYNAMIQUE DU SYSTÈME	
<b>Module A : Comprendre les interactions socio-écologiques à différentes échelles</b>	
18. Élaborer des modèles simples d'interactions clés	(abordé en partie sous « comprendre les interactions au sein du système »)
19. Identification des seuils et des pièges	(non abordé)
20. Cycles de changement liés et se produisant à différentes échelles	(non abordé)
<b>Module B : Étudier les marges de manœuvre</b>	
21. Élaboration d'indicateurs de marge de manœuvre pertinents au niveau local	(non abordé)
22. Analyser les tendances en matière de marges de manœuvre au fil du temps	(non abordé)
	PHASE IV : PLANIFIER L'AVENIR
	• Aspirations générales
<b>Module C : Envisager d'autres trajectoires futures</b>	
23. Analyse prospective	• Analyse prospective
24. Élaborer des scénarios plausibles	• Élaborer des scénarios plausibles

LE GUIDE WAYFINDER	LE CADRE WAYFINDER HERITAGE
<b>PHASE IV : ÉLABORER DES STRATÉGIES INNOVANTES POUR LE CHANGEMENT</b>	
	• Commencer à élaborer une stratégie
<b>Module A : Préparer le terrain à des solutions innovantes</b>	
25. Instaurer un état d'esprit ouvert et innovant	(non abordé)
26. Formuler un objectif de haut niveau pour le processus Wayfinder	(non abordé)
<b>Module B : Élaborer des actions spécifiques pour faire face aux dilemmes et aux marges de manœuvre possibles</b>	
27. Identifier les actions qui visent les points d'appui	(Abordé partiellement dans la phase V sous « Élaborer une stratégie à long terme »)
28. Analyser le contexte en matière de capacité d'action et de perspectives	(Abordé partiellement dans la phase V sous « Élaborer une stratégie à long terme »)
29. Filtrer les actions : faisabilité et efficacité	(Abordé partiellement dans la phase V sous « Élaborer une stratégie à long terme »)
30. Prise en compte des conséquences non souhaitées, des incertitudes et des marges de manœuvre	(Abordé partiellement dans la phase V sous « Élaborer une stratégie à long terme »)
<b>Module C : Transformer les actions en stratégies de changement</b>	
31. Élaborer une stratégie	(Abordé sous « Commencer à élaborer une stratégie »)
32. Construire et diffuser le plan d'action	(Abordé partiellement dans la phase V sous « Élaborer une stratégie à long terme »)
33. Réflexion sur le nouveau récit du changement	(non abordé)
<b>PHASE V : APPRENDRE À ALLER DE L'AVANT</b>	<b>PHASE V : PASSER À L'ACTION</b>
	• Élaborer une stratégie à long terme
<b>Module A : Se préparer à apprendre en faisant au cours de la mise en œuvre</b>	
34. Instaurer une culture de l'apprentissage	(non abordé)
35. Constituer une équipe de mise en œuvre compétente	(non abordé)
<b>Module B : Élaborer un cadre d'apprentissage, de suivi et d'évaluation</b>	
36. Créer un cadre d'apprentissage intensif	(non abordé)
37. Mise en place du suivi et de l'évaluation dans un contexte d'apprentissage intensif	• Renforcer les programmes de suivi
<b>Module C : Conception de la mise en œuvre</b>	
38 : Lancer des projets pilotes à petite échelle	(non abordé)
39 : Favoriser le changement à plus grande échelle	(non abordé)
40 : Élaboration d'un plan de mise en œuvre	(non abordé)

## 2.4. Calendrier et étapes de travail

La phase IV de Connecting Practice a débuté en octobre 2021 et s'est achevée en décembre 2022 ([illustration 2.4](#)). Un journal d'activité couvrant la période du projet figure à l'[annexe C](#).

### Illustration 2.4. Phase IV de Connecting Practice : Calendrier.

A1 à A4 indiquent les ateliers.

		2021			2022												
		Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Fevr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	
TÂCHE	1. Travaux préparatoires																
	2. Élaborer un projet de cadre pour la résilience																
	3. Travail de terrain – Visby							A1		A2			A3		A4		
	4. Rédaction du cadre Wayfinder Heritage																
	5. Rédaction du rapport final																

### 2.4.1. Travaux préparatoires

Après la mise en place de la structure organisationnelle, des travaux ont été engagés pour sélectionner l'étude de cas pilote et explorer les différences entre les méthodologies utilisées afin d'élaborer un cadre de réflexion sur la résilience adapté aux besoins des lieux patrimoniaux. Cela a notamment nécessité la tenue de réunions préliminaires entre l'équipe projet et le personnel du Stockholm Resilience Centre.

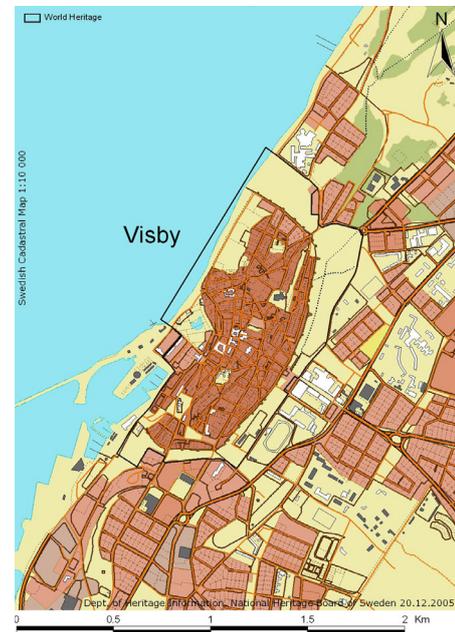
Le site du patrimoine mondial de la Ville hanséatique de Visby (Visby), d'une superficie de 105 ha, a ensuite été sélectionné et les gestionnaires du bien se sont montrés favorables et enthousiastes à l'idée de participer au projet. Visby a été inscrite en 1995 sur la liste du patrimoine mondial en tant que bien culturel. Les raisons de la sélection de Visby en tant qu'essai pilote sont les suivantes : (1) il s'agit d'un centre urbain (et de son port) et les travaux de Connecting Practice n'avaient jamais porté sur un site du patrimoine urbain auparavant ; (2) ses valeurs patrimoniales sont liées au fait qu'il s'agit à la fois d'une « ville historique fortifiée » et d'une « ville vivante » ; son développement potentiel doit donc tenir compte de ses valeurs historiques et de la persistance des attributs qui témoignent de son passé médiéval ; et (3) bien que les « caractéristiques naturelles » de Visby et de ses environs ne soient pas immédiatement visibles au sein du « site culturel » proprement dit, il est clair que le lieu est façonné par son contexte environnemental et sa situation dans la mer Baltique ([illustration 2.4.1](#)). En outre, l'environnement insulaire signifie que le changement climatique mondial est un facteur important dans la gestion future du lieu.

### Illustration 2.4.1.

A. Carte de localisation de l'île de Gotland.<sup>3</sup>



B. Carte de Visby et de la zone du patrimoine mondial.<sup>4</sup>



Les premiers travaux sur Visby ont nécessité la mise en place d'une équipe de mise en œuvre. Cette équipe devait comprendre des représentants des gestionnaires du bien du patrimoine mondial. Ce groupe serait chargé de concevoir, de mettre en œuvre, de guider, de faciliter et de documenter la mise en œuvre de Wayfinder Heritage. L'équipe de mise en œuvre était composée de trois personnes : le gestionnaire du site de Visby et des représentants de la région de Gotland et du conseil administratif du comté (cf. [annexe B](#)).

### 2.4.2. Élaborer le projet de cadre et le tester au cours des activités de terrain

Cette étape a nécessité un travail de compréhension du guide Wayfinder et de réflexion pour l'adapter et le simplifier en vue de son utilisation dans les lieux patrimoniaux. Le cadre a été élaboré en différentes étapes et par essais successifs au cours de quatre ateliers organisés sur l'étude de cas pilote du site de Visby. Les ateliers 1 et 4 se sont déroulés en ligne et les ateliers 2 et 3 se sont déroulés en présentiel à Visby.

L'élaboration du cadre Wayfinder Heritage a porté autant sur le processus que sur le contenu. Comme indiqué précédemment, l'une des caractéristiques de ce cadre était qu'une équipe de gestion d'un lieu patrimonial pouvait le mettre en œuvre en l'absence de facilitateur qualifié ou d'expertise externe.

<sup>3</sup> Source : World Easy Guides. <http://www.worldeasyguides.com/europe/sweden/gotland/where-is-gotland-on-map-of-sweden/>

<sup>4</sup> Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO. « Ville hanséatique de Visby », <https://whc.unesco.org/fr/list/731/cartes>

Lors de l'organisation de chaque atelier, les membres de l'équipe projet étaient conscients d'être les animateurs de l'atelier (ce qui implique de présenter les contenus de manière compréhensible), tout en permettant à l'équipe de mise en œuvre de Visby d'assumer la responsabilité de diriger les exercices de groupe et de rendre compte des activités entreprises. L'équipe projet a dû parfois quitter la salle de réunion pour permettre à l'équipe de mise en œuvre et aux participants à l'atelier de mener à bien les activités du mieux qu'ils le pouvaient, et ce, sans aide extérieure. En d'autres termes, une démarche d'apprentissage facilitée était nécessaire, par laquelle les membres de l'équipe de mise en œuvre étaient encouragés à prendre le contrôle du processus d'apprentissage – ainsi qu'à apprendre eux-mêmes.

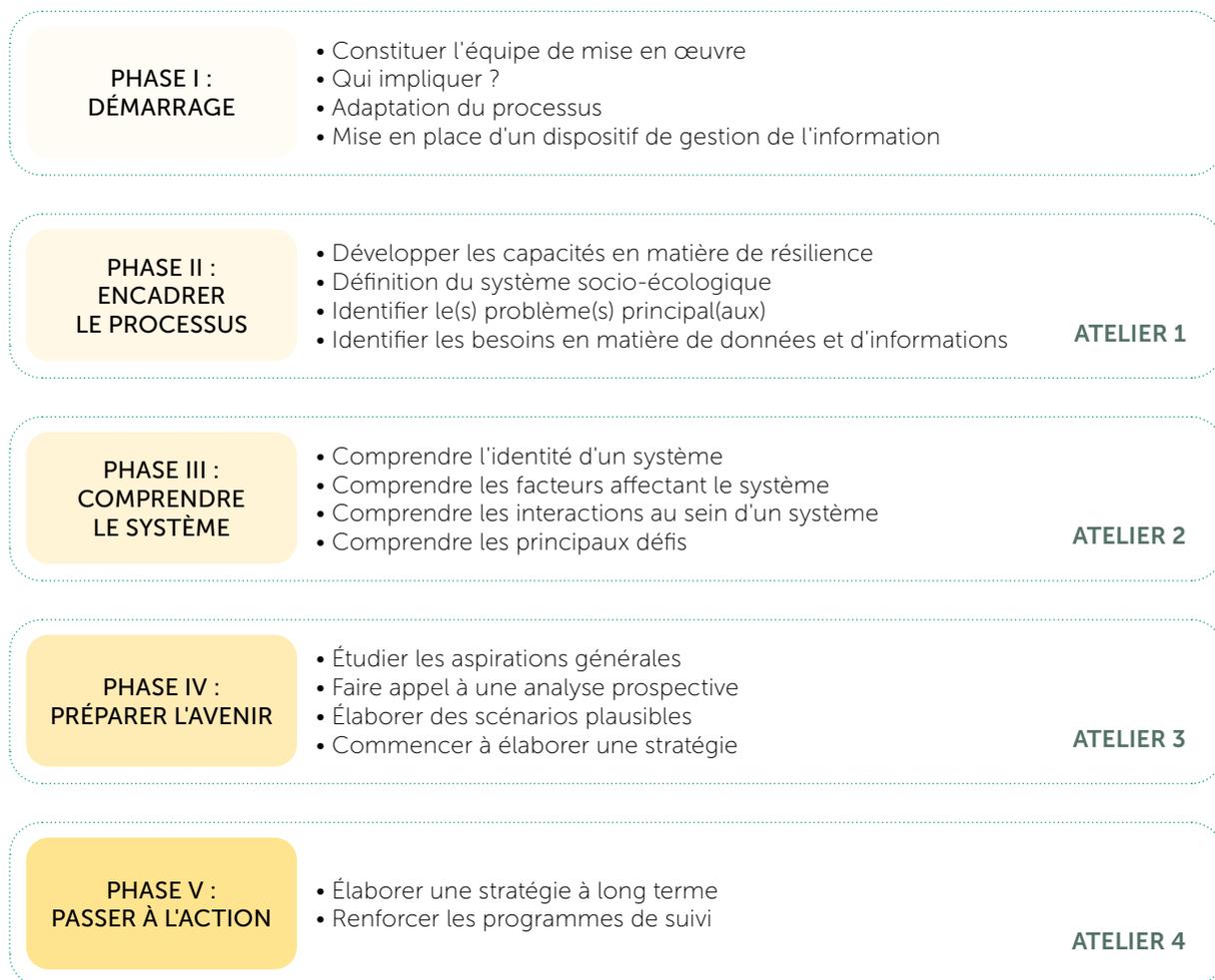
### 2.4.3. Rédaction du cadre

Le projet final de structure du cadre présenté dans l'[illustration 2.4.3](#) est basé sur la méthode élaborée et testée à l'occasion de l'étude de cas pilote du site de Visby, et qui a été affinée et modifiée au fur et à mesure que le projet se déroulait (c'est-à-dire selon une méthode fondée sur l'apprentissage par la pratique). L'approche en cinq phases proposée initialement a été retenue même si le contenu de chaque phase a été remanié à des degrés divers.

La rédaction du Wayfinder Heritage a demandé une description précise du cadre, ainsi que clarté et lisibilité pour les utilisateurs finaux (c'est-à-dire les gestionnaires et les gardiens de lieux patrimoniaux). Les objectifs étaient donc les suivants :

- Le document devait être relativement court (environ 50 pages).
- Employer un vocabulaire simple pour expliquer les notions sous-jacentes, les méthodes et le processus lui-même.
- Employer un vocabulaire compréhensible par les gestionnaires et les gardiens de lieux patrimoniaux ayant une connaissance pratique de la conservation du patrimoine, mais aucune connaissance de la réflexion sur la résilience, des sciences de la complexité ou de la réflexion sur les systèmes socio-écologiques.
- Trouver un équilibre entre l'accent mis sur : (1) les aspects relatifs à la résilience du cadre Wayfinder Heritage (c'est-à-dire le processus) ; et (2) une explication sur la mise en œuvre et la gestion du processus (c'est-à-dire la logistique et l'organisation).
- Concevoir le cadre pour qu'il soit adapté aux différentes typologies de lieux patrimoniaux.
- Reconnaître qu'il s'agit d'une première étape qui devra être complétée par des essais dans d'autres lieux patrimoniaux.

**Illustration 2.4.3. Wayfinder Heritage est un cadre comprenant cinq phases.** Le processus doit être encadré par une équipe de mise en œuvre et nécessite quatre ateliers, chacun d'entre eux comprenant des participants gestionnaires, détenteurs de droits et issus des principales communautés de parties prenantes.



Le projet de cadre a fait l'objet de deux séries d'examen. Les personnes associées à la phase IV du projet Connecting Practice ont fourni un premier retour sur une version incomplète. Ces commentateurs se sont exprimés sur les points suivants : (1) la structure générale du document ; (2) le but de la mise en œuvre du cadre ; et (3) la fluidité et l'intelligibilité des conseils proposés.

Les commentateurs du second tour ont reçu un projet de document complet. Ces commentateurs étaient des personnes extérieures à l'élaboration du cadre Wayfinder Heritage, notamment des gestionnaires de sites, des universitaires et des spécialistes du patrimoine actifs dans le domaine de la conservation du patrimoine culturel ou naturel.

De manière générale, les commentaires recueillis sont très favorables à la réflexion sur la résilience et prospective pour les biens du patrimoine mondial et d'autres lieux patrimoniaux.

Des points importants ont été soulevés concernant le processus, ainsi qu'une diversité de points de vue quant à la manière dont le contenu est présenté (en particulier l'équilibre entre les aspects liés à la résilience et la logistique, et l'emploi du pronom de la deuxième personne du singulier).

L'ICOMOS et l'UICN reconnaissent que le cadre doit être testé davantage afin de déterminer comment il pourrait être adapté et employé dans différents contextes culturels à travers le monde. C'est pourquoi les commentaires sur le cadre – son contenu, son application et son utilité – susceptibles de contribuer à son amélioration ultérieure sont les bienvenus.

Si le cadre Wayfinder Heritage vise à favoriser la réflexion sur la résilience et les perspectives d'avenir du patrimoine, un de ses principaux résultats est une « stratégie à long terme » (c'est-à-dire sur 20, 50 ans et plus) pour le lieu patrimonial. Cette stratégie est conçue comme un instrument de planification de la gestion qui recense les objectifs, les actions et les acteurs qui aident les gestionnaires à s'orienter vers un avenir jugé préférable pour un lieu patrimonial.

#### **2.4.4. Évaluation du processus**

Dans le cadre de l'élaboration du cadre Wayfinder Heritage, Katja Malmborg (université de Bergen, représentante du Stockholm Resilience Centre) a entrepris une étude d'évaluation distincte. Tout au long de la période de test du cadre à Visby, les participants (c'est-à-dire l'équipe projet, l'équipe de mise en œuvre, le groupe de consultation) ont été régulièrement sondés et/ou interrogés sur leurs impressions, leurs pensées et réflexions à propos des ateliers. Les questions suivantes ont été posées aux participants :

- Qu'est-ce qui vous a paru particulièrement intéressant lors de cet atelier ?
- Qu'avez-vous appris ? Avez-vous soudainement compris certaines choses ?
- Certains points vous ont-ils semblé confus ou difficiles à comprendre ?
- Pensez-vous que des points ont été omis ou auraient dû faire l'objet d'une plus grande attention ?
- Que pensez-vous de l'ensemble du déroulement de l'atelier jusqu'à présent ?

L'étude et ses conclusions seront publiées indépendamment du présent rapport final. L'étude contribuera de manière significative à la compréhension de la manière dont Wayfinder Heritage a été réalisé et aux améliorations qui pourraient être apportées au processus (et au contenu) lors de futures versions.



Visby : Atelier 3, présentation des travaux de groupes  
© Steve Brown



Visby : Atelier 3, restitution du groupe de travail n°1  
© Steve Brown



Visby : Atelier 3, animateurs  
© Nupur Prothi

### 3. Enjeux et enseignements

Cette partie du rapport décrit les défis rencontrés tout au long de l'élaboration du cadre Wayfinder Heritage, les choix effectués pour les relever et les enseignements tirés pendant et après la conduite du projet.

La mise en œuvre du guide Wayfinder dans sa totalité implique un processus structuré autour de 40 unités qui doit s'appuyer sur un facilitateur compétent et des travaux intenses sur une période de 6 à 12 mois. Dès le début du projet, il était clair que cela poserait des problèmes considérables pour de nombreux lieux patrimoniaux. C'est pourquoi les premières réflexions menées avec les collègues du Stockholm Resilience Centre ont permis d'envisager une simplification du processus global ainsi qu'une réduction du nombre d'unités et du délai de mise en œuvre.

La structure de 18 unités envisagée dans le cadre Wayfinder Heritage (voir [illustration 2.4.3.](#)), qui devrait nécessiter jusqu'à six mois de travaux, est donc le fruit de la prise en compte des besoins suivants :

1. Réduire la complexité et la durée du processus tout en conservant la plupart des éléments structurants essentiels du guide Wayfinder ;
2. Associer la structure en cinq phases à une série d'ateliers de durée limitée nécessitant la participation d'un plus grand nombre d'acteurs ; et
3. Donner des conseils pratiques et clairs quant à la mise en œuvre du cadre au moyen d'une série d'étapes et d'exercices pratiques.

Le fait de lier les phases aux ateliers présente des avantages et des inconvénients. Du côté positif, cela permet de définir une approche et un calendrier clairs pour la participation d'un groupe de consultation plus large tout en limitant le temps que les personnes doivent consacrer au processus. Cela permet également de mieux gérer le temps consacré aux échanges et d'obtenir des résultats concrets pendant et après chaque atelier. Les conseils pratiques et exercices inclus dans le cadre sont très importants à cet égard. En revanche, cette approche risque de donner la fausse impression que le processus se limite à l'organisation des ateliers. Or, ce processus exige en pratique qu'une équipe de mise en œuvre effectue un travail de préparation et de suivi de chaque atelier, ce qui peut se traduire par une charge de travail importante. C'est pourquoi l'accent est mis sur la phase I, consacrée à la conception et à la planification. Le cadre comprend des conseils pratiques détaillés sur la manière de mener ce travail préparatoire.

La réduction d'environ 50 % du nombre d'unités et de mois nécessaires à la mise en œuvre du cadre Wayfinder Heritage par rapport au guide Wayfinder a eu des conséquences significatives sur les contenus. Les choix et adaptations effectués à cet égard sont exposés dans les sections suivantes.

### 3.1. Intégration de la réflexion sur le patrimoine et les systèmes socio-écologiques

Comme indiqué dans la [section 1.1](#), Connecting Practice a commencé par une réflexion commune de l'ICOMOS et de l'UICN visant à acquérir et à développer de nouvelles approches qui reconnaissent et exploitent les liens entre patrimoine naturel et patrimoine culturel. Près d'une décennie plus tard, des avancées significatives ont été réalisées pour combler le fossé entre ces deux domaines ; le travail de terrain pluridisciplinaire, qui se traduit par un apprentissage collectif basé sur l'expérience, fait dorénavant partie intégrante des méthodes de travail de Connecting Practice. Il s'agissait là d'une partie essentielle de la phase IV de Connecting Practice. Cette phase a impliqué des personnes aux profils académiques divers, issues d'organisations très variées (cf. [annexe B](#)) et venant de domaines de la conservation du patrimoine culturel et naturel, tandis que les ateliers de Visby ont impliqué une diversité de professionnels praticiens et des personnes issues d'un ensemble d'organisations de la société civile.

Le cadre Wayfinder Heritage intègre des idées issues de la pensée systémique socio-écologique qui sont conformes aux méthodes de travail fondamentales de Connecting Practice visant à relier le patrimoine culturel et naturel. Toutefois, cela n'a pas été sans difficulté. Bien que l'on ait souvent tendance à faire référence aux « liens entre la nature et la culture » et aux « liens entre le patrimoine naturel et culturel » de manière indifférenciée, il ne s'agit pas de la même chose car ces termes ont des significations différentes. Si la perception initiale de la notion de système socio-écologique semblait appropriée pour reconnaître les liens entre les humains et la nature dans les lieux patrimoniaux, la réalité s'est avérée beaucoup plus complexe.

La notion de « système socio-écologique » est employée pour souligner le fait que les humains font partie de la nature.

*Berkes et Folke (1998) ont commencé à employer la notion de système socio-écologique afin de définir une conception générale des humains et de la nature et ont établi un lien entre cette notion et la résilience. Selon cette conception, le domaine social fait référence à la dimension humaine des personnes, des communautés, des sociétés sous ses diverses facettes (par exemple, économique, politique, institutionnelle, culturelle) et le domaine écologique à la biosphère, cette fine couche entourant la planète Terre propice à la vie, y compris à la vie humaine [...]. Par essence, cette approche socio-écologique souligne le fait que les personnes, communautés, économies, sociétés et cultures font partie intégrante de la biosphère et façonnent les écosystèmes, de l'échelle locale à l'échelle mondiale, par le passé comme à l'avenir. Dans le même temps, les personnes, les communautés, les économies, les sociétés et les cultures dépendent fondamentalement de la capacité de la biosphère à soutenir le développement humain [...]. Il s'agit là d'une science de la durabilité basée sur la biosphère et dont l'élément central est la réflexion sur la résilience (Folke 2016).*

Cette approche peut être appliquée à tout lieu. Par conséquent, la découverte initiale du guide Wayfinder fait que tous les éléments d'un lieu (et leurs liens) semblent partager la même importance. C'est pourquoi l'une des premières étapes du guide Wayfinder consiste à documenter les aspirations des personnes à l'égard du système et les avantages qu'elles en tirent actuellement, ce qui permet d'orienter la démarche.

S'agissant des sites patrimoniaux, et en particulier des biens du patrimoine mondial, le principe est par défaut différent : si les aspirations de la population sont bien sûr importantes, la protection du patrimoine est primordiale et doit être l'élément moteur de l'ensemble de la démarche. L'objectif ultime de la protection du patrimoine étant de conserver celui-ci pour les générations actuelles et futures, il est nécessaire de veiller à ce que les aspirations actuelles des populations ne nuisent pas aux intérêts potentiels des générations futures ni à la conservation du patrimoine à long terme. C'est pourquoi, dans le cadre Wayfinder Heritage, on a délibérément choisi d'inclure les aspirations des populations à un stade ultérieur de la démarche et en relation avec les principaux défis recensés, ainsi qu'avec les moyens potentiels de les relever à l'avenir.

La conceptualisation d'un lieu en tant que lieu patrimonial agit presque comme un filtre optique, rendant certains éléments de ce lieu plus marquants que d'autres. C'est notamment le cas des biens inscrits sur la Liste du patrimoine mondial en raison d'une association particulière de valeurs et d'attributs qui transmettent ces valeurs. Cela signifie qu'à des fins patrimoniales, l'identité du système du lieu patrimonial pourrait être comprise comme le système de valeurs et d'attributs de ce lieu. De ce point de vue, l'identité du système est déjà « prédéfinie » et, par conséquent, certaines activités de réflexion en matière de résilience devraient être relativement simples. Par conséquent, certaines des unités incluses dans les phases I et II du guide Wayfinder, comme « Composants clés du système » et « Construire un modèle conceptuel » n'ont pas été reprises dans le Wayfinder Heritage.

Selon la réflexion sur la résilience, un système peut faire partie d'un autre système, que ce soit à petite ou à grande échelle. Dans le cadre de Wayfinder Heritage, le lieu patrimonial est considéré comme un système à « petite échelle » intégré dans un système socio-écologique plus vaste. Dans le cas de Visby, par exemple, le bien du patrimoine mondial fait partie du système socio-écologique plus large de l'île de Gotland, même si d'autres échelles de systèmes auraient pu être définies (par exemple, à une échelle plus petite, différentes zones de la ville fortifiée ; et à une échelle plus grande, la municipalité de Visby ou la Suède dans son ensemble). Le choix de ne considérer qu'une seule grande échelle a été fait dans le but de simplifier la démarche, car les tests ont montré que l'idée d'un système socio-écologique plus vaste était déjà suffisamment ambitieuse.

Le guide Wayfinder cible tout particulièrement la difficile orientation vers une trajectoire de développement durable, sûre et juste à l'ère de l'Anthropocène (Enfors-Kautsky, et coll., 2018), d'où l'accent mis sur les stratégies de changement adaptatif ou transformatif. Le cadre Wayfinder Heritage reconnaît que si le changement touche naturellement les lieux

patrimoniaux, il n'est pas toujours inévitable ou souhaitable. L'objectif est donc de gérer ou d'influer de manière active sur les changements au sein des lieux patrimoniaux, et non de les promouvoir comme dans le guide Wayfinder – à moins que certains changements ne soient nécessaires pour faire face à des facteurs qui affectent l'état de conservation du lieu patrimonial.

Cette approche a soulevé deux difficultés principales. Premièrement, comment définir le but général d'une évaluation de la réflexion sur la résilience pour les lieux patrimoniaux ? Deuxièmement, bien que le cadre Wayfinder Heritage englobe la notion de résilience en tant que persistance, adaptabilité et transformabilité, l'accent doit être mis avant tout sur la persistance dans le cas des lieux patrimoniaux. Les réflexions sur ces deux difficultés et sur la manière de les surmonter ont conduit à certaines des adaptations essentielles du guide Wayfinder et sont donc exposées en détail dans les deux sections suivantes.

### **3.2. Priorité accordée à la planification de la gestion et à l'identification d'un problème principal dans le cadre de l'évaluation**

*Wayfinder s'appuie sur un ensemble d'idées fondamentales concernant le défi du développement durable auquel l'humanité est confrontée aujourd'hui : nous vivons aujourd'hui dans l'Anthropocène, c'est-à-dire que l'homme est devenu le principal facteur de changement sur Terre. Dans cette nouvelle ère, nous devons trouver des trajectoires de développement qui respectent les limites critiques de la planète tout en répondant aux besoins et aux droits des personnes (Folke 2016).*

Comme indiqué dans la [section 2.1](#), certaines recherches sur l'adaptation de la réflexion sur la résilience aux besoins de la protection et de la gestion du patrimoine ont débuté au cours de la phase III du projet Connecting Practice. L'objectif était dès le départ d'utiliser ces approches pour renforcer la planification de la gestion et la réflexion à long terme. Cet objectif diffère de l'objectif principal du guide Wayfinder, qui est de relever les défis du développement durable. En outre, l'ICOMOS et l'UICN ont estimé que, pour être pratique, un cadre d'évaluation de la résilience devait être clairement ciblé et susciter un besoin ou un intérêt en vue de sa mise en œuvre.

C'est pourquoi il a été décidé d'utiliser la méthode du manuel de la Resilience Alliance destiné aux praticiens, conçu pour faciliter la résolution de problèmes spécifiques et encadrer l'évaluation de la résilience. « Dans de nombreux cas, les problèmes à prendre en compte sont facilement identifiables, comme la salinisation des sols, la surexploitation des ressources ou la menace qui pèse sur les services écosystémiques. Le problème lui-même peut être mis en évidence par la motivation pour réaliser une évaluation de la résilience (Resilience Alliance 2010) ». Cette approche a donc été intégrée au début de la phase II de Wayfinder Heritage. Ainsi, les deux étapes opérationnelles « Identifier le(s) problème(s) principal (aux) » et « Définir le système socio-écologique » s'appuient-ils largement sur les méthodes du manuel de la Resilience Alliance.

Les tests effectués à Visby ont montré que le fait de se concentrer dès le départ sur une question essentielle (c'est-à-dire la préservation de la dynamique sociale qui contribue à la qualité de vie et au sentiment d'appartenance de la ville fortifiée de Visby) facilitait la démarche. Toutefois, il s'est avéré, lors des dernières étapes du test, que cette approche limitait le champ d'application de la stratégie à long terme. Une solution envisageable pour remédier à ce problème consisterait à examiner dès le départ toutes les questions principales, ou les plus importantes, qui nécessitent une réflexion à long terme, et à élargir les recherches tout au long des différentes étapes du cadre Wayfinder Heritage. Cependant, cela prolongerait considérablement la durée de l'ensemble de la démarche et la rendrait peut-être moins attrayante pour de nombreux gestionnaires du patrimoine.

Par ailleurs, bien que l'accent ait été mis initialement sur une question principale, les tests ont montré tout au long de la démarche que d'autres « questions » étaient apparues après que les liens entre ces questions aient été étudiés. Par exemple, à Visby, l'accent a d'abord été mis sur la dynamique sociale ou le « manque de qualité de vie », mais les participants ont ensuite étudié comment d'autres facteurs affectant le bien du patrimoine mondial contribuaient aux problèmes et comment ces facteurs étaient liés. C'est pourquoi une étape intitulée « Comprendre les principaux défis » a été ajoutée à la fin de la phase III du cadre Wayfinder Heritage. Cela permet d'élargir la compréhension de la question principale initiale et de jeter les bases de la réflexion sur l'avenir au cours de la phase IV au moyen de méthodes d'analyse prospective et de scénarios.

S'il est important que le cadre Wayfinder Heritage génère des résultats tangibles dont les gestionnaires du patrimoine peuvent s'inspirer dans leur travail, il est essentiel de souligner que la méthodologie favorise avant tout une nouvelle façon d'appréhender les lieux patrimoniaux, à savoir en tant que systèmes dynamiques complexes. Il favorise également la réflexion prospective sur leur gestion et sur la manière dont les changements rapides et lents (et cumulatifs) peuvent entraîner des adaptations et des transformations qui, à long terme, peuvent avoir des répercussions sur l'identité du lieu patrimonial, c'est-à-dire sur la possibilité du maintien de ses valeurs patrimoniales et de la conservation de ses attributs. Ainsi, l'un des exemples les plus clairs étudiés par les collègues de Visby a porté sur les adaptations « souhaitées » au changement climatique, telles que l'installation d'un système de climatisation, qui peuvent en fait être « inadaptées » dans le cas de bâtiments historiques. Par conséquent, la réflexion et l'apprentissage résultant de la mise en œuvre du cadre Wayfinder Heritage doivent être considérés comme aussi importants que ses résultats, qui prennent la forme d'une stratégie à long terme.

### 3.3. Permanence ou transformation

La résilience en tant que concept lié à l'environnement, ou plus spécifiquement aux écosystèmes, a été avancée par C.S. Holling en 1973 « comme un concept permettant de comprendre comment les écosystèmes peuvent absorber le changement » (ICOMOS et UICN, 2021). Ce concept, et en particulier la réflexion sur la résilience, a évolué au fil du temps pour inclure les notions d'adaptabilité et de transformabilité<sup>5</sup>. Toutefois, la définition de ces trois éléments varie d'un ouvrage à l'autre, de même que l'interprétation de leurs rapports. Dans le guide Wayfinder, ces éléments sont interprétés à la fois comme différents degrés de changement et comme différentes capacités d'un système. Les définitions fournies sont les suivantes :

La *persistance* désigne la capacité d'un système à conserver ses acquis et à retrouver son état d'origine face à des types de chocs, de stress et de changements généralement connus...

L'*adaptation* traduit la capacité d'un système à se maintenir, à innover et à améliorer ses performances suivant la trajectoire de développement actuelle, ce qui est nécessaire lorsque les conditions changent, par exemple face au changement climatique...

La *transformation* reflète une forme plus radicale de changement, par laquelle un système s'engage dans une trajectoire de développement radicalement différente... La transformation n'est pas une simple adaptation « légèrement accentuée », mais reflète un autre type de changement, par lequel la dynamique du système change au point que de nouveaux types de rétroactions deviennent dominants et commencent à orienter le développement dudit système (Enfors-Kautsky et coll., 2018).

Le guide Wayfinder promeut essentiellement la transformation, car la persistance est d'une utilité limitée pour relever les défis actuels du développement durable et dans de nombreux cas, l'adaptation elle-même sera insuffisante (*ibid.*). Sur le plan du patrimoine, l'accent doit être mis sur la persistance des attributs, et c'est pourquoi l'importance de la transformation dans le Wayfinder a posé des problèmes pour les raisons suivantes.

Premièrement, bien qu'il soit utile de comprendre le degré de variation entre la persistance, l'adaptation et la transformation, tout changement doit être considéré au regard de certains éléments ou liens au sein d'un système, et non au regard de l'identité du système dans son ensemble. En d'autres termes, le changement doit porter sur des parties du système et pas sur sa totalité ni sur une partie importante de celui-ci ni sur les caractéristiques qui le définissent. Pour les lieux patrimoniaux, cela signifie que les valeurs patrimoniales doivent être maintenues. Concernant les attributs, si l'adaptation de certains attributs peut être acceptable dans certains lieux patrimoniaux, elle peut ne pas l'être dans d'autres.

---

<sup>5</sup> Les termes « adaptation » et « transformation » sont utilisés dans le guide Wayfinder. Cependant, pour les besoins du cadre Wayfinder Heritage, les termes « adaptabilité » et « transformabilité » tels qu'employés par Folke (2016) sont préférés pour souligner qu'il s'agit d'aspects propres à la résilience.

Par exemple, l'adaptation de certaines structures bâties dans un paysage essentiellement évolutif peut être adéquate, mais peut ne pas l'être dans un paysage relique. Dans ce dernier cas, l'évolution s'est le plus souvent arrêtée à un moment dans le passé ; la persistance des attributs est donc essentielle, et tout changement doit être rigoureusement maîtrisé. Même au sein d'un même lieu patrimonial, certains attributs ou aspects peuvent s'adapter au fil du temps (comme dans le cas de l'adaptation des bâtiments résidentiels historiques de Visby aux commodités modernes), mais d'autres devraient persister sans subir de changements, à l'exception de ceux qui ne peuvent être maîtrisés (par exemple, dans le cas des remparts de la ville qui ont nécessité des travaux de conservation après l'effondrement d'une partie d'entre eux).

Deuxièmement, tous les éléments d'un lieu patrimonial ne sont pas nécessairement des attributs. Par exemple, chacune des espèces végétales d'une forêt reconnue pour sa biodiversité ne sera pas considérée comme un attribut, et il en sera certainement ainsi des espèces envahissantes. Dans de tels cas, la transformation, au sens de l'éradication ou au moins du contrôle de ces espèces, est souhaitable. Cela signifie que certains éléments d'un système doivent parfois s'adapter, voire se transformer, pour que d'autres persistent. Par conséquent, la transformation au sein d'un lieu patrimonial doit être envisagée en relation avec les éléments du lieu patrimonial qui ne sont pas ses attributs.

**Illustration 3.3. La persistance par rapport à l'adaptabilité et à la transformabilité : comparaison entre le guide Wayfinder et le cadre Wayfinder Heritage**



Comment exploiter l'association de ces trois éléments dans un lieu patrimonial ? Comment identifier le niveau de changement acceptable ou même souhaitable concernant les attributs ou d'autres éléments du lieu et par rapport à quoi ? Il peut s'avérer extrêmement difficile de répondre à ces questions. D'où l'importance d'une question (ou d'une expression) clé de la réflexion sur la résilience : *Qu'est-ce qui est résilient, et par rapport à quoi ?*

Il est difficile de définir un mode de recours à ces notions et la « juste » association correspondant à chaque lieu patrimonial. Par conséquent, la mise au point du Wayfinder Heritage a été axée sur la promotion d'une bonne compréhension 1) des valeurs et attributs

patrimoniaux d'un lieu patrimonial, 2) des liens entre les attributs et d'autres éléments du lieu et 3) des liens entre le lieu et le système socio-écologique au sens large. Ces études servent de base pour faciliter la compréhension de *ce qui est résilient* (c'est-à-dire ce qui doit persister et comment ?) *par rapport à quoi* (c'est-à-dire ce qui provoque le changement et quels sont le type et le degré de ce changement ?).

Dans une large mesure, cette démarche n'est pas nouvelle : l'identification des valeurs et des attributs d'un lieu est essentielle à sa reconnaissance en tant que patrimoine, en particulier en tant que bien du patrimoine mondial. Le nouvel élément apporté par le Wayfinder Heritage, issu de la réflexion sur la résilience, est l'accent mis sur les liens et la dynamique des systèmes.

### **3.4. Dynamique des systèmes et interactions à plusieurs échelles : mieux comprendre le cadre plus large**

La compréhension des liens entre les attributs qui transmettent les valeurs d'un lieu patrimonial est essentielle à la démarche de réflexion sur la résilience intégrée au cadre Wayfinder Heritage. En outre, cette démarche s'intéresse à d'autres liens internes entre les attributs et d'autres éléments du lieu patrimonial, ainsi qu'à des liens externes avec des éléments du système socio-écologique au sens large. Il est bien admis dans le domaine de la conservation du patrimoine qu'il est impossible de gérer un lieu patrimonial indépendamment de sa zone tampon (si elle existe) et de son cadre plus large. Cependant, ces concepts sont généralement employés en rapport avec des facteurs affectant le bien du patrimoine mondial ou tout autre lieu patrimonial, et dont l'origine se situe hors de ses limites. Le cadre Wayfinder Heritage met en avant la prise en compte des liens positifs et souvent essentiels avec le cadre plus large.

Toutefois, il est important de garder à l'esprit que ces deux notions, à savoir le cadre plus large et le contexte socio-écologique plus large, ne sont pas nécessairement identiques puisqu'elles ont été définies à des fins très différentes. Comme nous l'avons déjà mentionné, en ce qui concerne le patrimoine mondial, le terme « cadre plus large » est principalement utilisé en rapport avec les facteurs affectant le bien, qui sont le plus souvent considérés comme négatifs. Il convient de rappeler que les Orientations indiquent que,

*Le cadre plus large peut comprendre la topographie du bien, son environnement naturel et bâti, et d'autres éléments tels que les infrastructures, les modalités d'affectation des sols, son organisation spatiale et les relations visuelles. Il peut également inclure les pratiques et valeurs sociales et culturelles, les processus économiques, et les dimensions immatérielles du patrimoine comme la perception et les associations. (Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO, 2021).*

Cette démarche correspond mieux à la définition d'un système socio-écologique plus large promue dans le Wayfinder Heritage. Contrairement à d'autres cas, où le terme patrimonial équivalent a été privilégié, l'UICN et l'ICOMOS ont décidé d'utiliser le terme « système socio-écologique » pour mieux refléter la réflexion sur la résilience et éviter toute confusion avec l'occurrence bien répandue de l'expression « cadre plus large ».

Les travaux de cette phase IV de Connecting Practice ont également mis l'accent sur la nécessaire prise en compte du contexte social, économique et environnemental dans lequel se situe chaque lieu patrimonial. Le recueil de données et d'informations sur ce contexte dans la phase II du cadre Wayfinder Heritage est essentiel pour acquérir une compréhension multidimensionnelle du ou des principaux problèmes sélectionnés comme point central de l'évaluation de la résilience. La réflexion sur la résilience favorise l'apprentissage en profondeur et permet de voir plus loin que le problème identifié pour étudier les dynamiques sous-jacentes qui le génèrent et y contribuent.

Cela dit, il est nécessaire de reconnaître que la notion de dynamique systémique figurant dans le guide Wayfinder a une portée plus large que l'interprétation qui en est faite dans le cadre Wayfinder Heritage. Dans ce dernier, l'exploration de la dynamique systémique se limite aux liens ou aux relations entre les attributs et les autres éléments du lieu patrimonial et le système socio-écologique au sens large. Dans le guide Wayfinder, la compréhension de la dynamique sociale comprend l'identification des seuils de préoccupation potentielle, ainsi que des « blocages » potentiels, où le système se trouve piégé par des rétroactions qui entretiennent une situation indésirable. Les notions de « seuil », « rétroaction » et « piège » sont essentielles à la réflexion sur la résilience, mais n'ont pour l'instant pas été incluses au cadre Wayfinder Heritage pour les raisons expliquées ci-après.

### 3.5. Emploi de la terminologie relative à la résilience

Il est nécessaire de reconnaître la complexité des termes, notions et méthodes issus de la réflexion sur la résilience et d'y réfléchir, car dans de nombreux cas, les praticiens de la conservation du patrimoine ne les connaîtront pas. De grands efforts ont été déployés pour trouver des parallèles entre la réflexion sur la résilience et les termes relatifs au patrimoine, et pour ajouter le moins de termes possible. Par exemple, le sens du terme « dilemme » correspond en grande partie à celui de « facteur affectant le bien », et c'est pourquoi ce dernier a été privilégié. Le glossaire du guide Wayfinder a servi de base à ce travail, mais certaines définitions ont été adaptées. Sur la base des enseignements tirés de l'atelier de Visby, les « nouveaux » termes suivants ont été sélectionnés<sup>6</sup> :

- Résilience
- Transformabilité
- Capacité d'action
- Réflexion sur la résilience
- Systèmes complexes
- Aspirations
- Persistance
- Identité d'un système
- Points d'appui
- Adaptabilité
- Système socio-écologique
- Scénario

<sup>6</sup> Le glossaire du guide Wayfinder comprend 54 termes au total (voir [Annexe D](#)).

Comme indiqué précédemment, certaines notions essentielles de la réflexion sur la résilience n'ont pas été intégrées (par exemple les notions de seuil, rétroaction et piège) malgré l'intention initiale de le faire. Il faut reconnaître qu'il s'agit là d'une des lacunes du cadre. Les discussions qui ont eu lieu lors des tests à Visby ont montré que l'emploi du terme « seuil » dans la réflexion sur la résilience diffère considérablement de l'emploi qui en est fait dans le domaine du patrimoine, en particulier s'agissant du suivi de l'état de conservation. L'emploi éventuel d'un autre terme a dans un premier temps été envisagé. Toutefois, cette éventualité a été écartée par la suite, lorsque les tests ont montré qu'il était suffisamment difficile pour les participants de suivre la réflexion suggérée pour la phase III de Wayfinder Heritage, qui porte sur l'identité d'un système.

Il convient de reconnaître que la phase III du cadre exige la compréhension de termes relatifs au patrimoine tels que « valeur », « attribut » et « facteur affectant le bien », lesquels sont difficiles à appréhender. En outre, la nécessité de limiter à une courte durée les travaux de recherche collective menés lors des ateliers a imposé des compromis. Par ailleurs, pour étudier les seuils et rétroactions d'un système, il faut disposer de données et d'informations spécifiques sur ce système et sur les problèmes qui se posent, ce qui est extrêmement difficile dans certains sites patrimoniaux. Par conséquent, le choix difficile a été fait de ne pas couvrir ces notions dans le Wayfinder Heritage lors de cette première mouture du cadre. Nous espérons qu'à l'avenir, lorsque la réflexion sur la résilience sera davantage ancrée dans la gestion du patrimoine et que le cadre aura été testé et appliqué, une version plus complète sera élaborée, qui intégrera ces notions

### **3.6. Réflexion prospective et établissement de scénarios**

La phase III du cadre Wayfinder Heritage consiste à acquérir une nouvelle compréhension du lieu patrimonial en tant que système intégré dans un système socio-écologique plus large ainsi que des interactions entre ces deux systèmes à plusieurs échelles. La phase IV est tournée vers l'avenir et ses multiples possibilités d'évolution. Cette phase s'articule autour de deux sujets principaux : l'analyse prospective et l'établissement de scénarios. Ces travaux ont constitué l'un des plus grands défis, à la fois sur le plan de l'élaboration des contenus du cadre de Wayfinder Heritage et sur le plan des tests.

Dans le guide Wayfinder, l'analyse prospective et l'établissement de scénarios plausibles sont regroupés dans un module consacré à l'examen des trajectoires futures alternatives. Le guide comprend des fiches de travail avec plusieurs questions pour alimenter la réflexion sur ces sujets. Cependant, les premières tentatives de traduction de ces questions en pratiques patrimoniales ont abouti à la conclusion qu'elles étaient trop vastes. C'est pourquoi l'ICOMOS et l'UICN ont fait part au Stockholm Resilience Centre de leurs réserves quant à l'absence de méthodes concrètes permettant une étude pratique de ces sujets. Plusieurs méthodes ont été recensées et étudiées avec le soutien du Stockholm Resilience Centre.

Les deux méthodes suivantes ont servi de base à l'élaboration de la série d'étapes méthodologiques, au moyen de sept exercices interdépendants, qui structurent la phase IV du cadre Wayfinder Heritage :

1. **Les roues du futur (*Future Wheels*)** sont une manière d'organiser la réflexion et les interrogations sur l'avenir. Il s'agit d'une méthode permettant d'identifier et de synthétiser les effets ou les conséquences de difficultés particulières et d'étudier les tendances, événements et facteurs associés, ainsi que les futures décisions envisageables (Glen n.d.).
2. La méthode des **trois horizons (*Three Horizons*)** applique un cadre « simple » pour structurer et encadrer le dialogue autour de différents schémas de changement. Cette méthode s'articule autour de trois modèles différents : un modèle établi au premier horizon cédant la place au fil du temps à un troisième horizon en passant par une activité transitoire au deuxième horizon. Ce cadre permet de concevoir de manière imaginative un avenir incertain tout en conservant les éléments, fonctions et processus importants du système actuel. Cette méthode est importante pour favoriser la capacité d'action (c'est-à-dire la capacité d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs à influencer sur le changement et à le façonner) (Sharpe et coll., 2016).

Des éléments de ces méthodes ont ensuite été associés à l'établissement de scénarios. En termes simples, un scénario est une description de la manière dont les choses pourraient se produire à l'avenir. L'établissement de scénarios est une méthode qui fait appel à des futurs possibles et éventuels variés, en tenant compte des changements concevables (par exemple le changement climatique, les évolutions démographiques, les fluctuations économiques) et des événements imprévus (par exemple les catastrophes, les bouleversements économiques, les troubles politiques, l'innovation technologique).

L'approche méthodologique incluse dans la phase IV du cadre Wayfinder Heritage résulte de l'association de différents éléments de ces trois méthodes différentes de réflexion prospective et des enseignements tirés des tests effectués à Visby. La réflexion et surtout la description de scénarios prospectifs potentiels se sont révélées être un exercice extrêmement difficile. L'une des principales difficultés semble être la tendance des individus à raisonner pour trouver des solutions immédiates aux principaux défis identifiés plutôt que de concevoir un court récit décrivant comment l'avenir pourrait se dérouler par rapport à un défi identifié si certaines tendances se poursuivent ou s'inversent (et si de nouvelles tendances émergent).

Il est essentiel de surmonter cette difficulté et la tentation de suivre un processus de réflexion simpliste « problème-solution » pour penser l'avenir et la planification à long terme des lieux patrimoniaux. En examinant une problématique dans toute sa complexité et en y réfléchissant de manière méthodique, on peut constater qu'une « solution à court terme » peut avoir des conséquences postérieures inattendues et devenir un problème à l'avenir.

Malgré les difficultés et les compromis résultant des enseignements tirés des tests, l'analyse prospective et l'établissement de scénarios peuvent servir de base à l'élaboration de stratégies de planification à long terme. Ensemble, et lorsqu'elles sont soutenues par les étapes méthodologiques incluses dans le cadre Wayfinder Heritage, ces méthodes peuvent constituer de puissants outils permettant aux gestionnaires du patrimoine de concevoir et de comprendre la possibilité d'avenirs très différents pour un lieu patrimonial, en particulier si certains défis sont ignorés, insuffisamment pris en compte ou abordés trop tardivement.



**Vue sur la ville fortifiée de Visby**  
© Steve Brown

## 4. L'avenir de la réflexion sur la résilience dans la gestion du patrimoine

Il est toujours difficile d'introduire de nouvelles façons de penser et de travailler dans le domaine du patrimoine. L'importance du projet Connecting Practice en tant que plateforme d'innovation pour développer et tester de nouvelles idées ne saurait être surestimée. Cette partie du rapport comprend quelques observations et suggestions sur la possibilité de mieux intégrer la réflexion sur la résilience dans les pratiques de gestion du patrimoine.

Le cadre Wayfinder Heritage n'ayant été testé que sur un seul site d'étude pilote, il est difficile de savoir dans quelle mesure il est facilement transférable à d'autres contextes culturels et à d'autres catégories de lieux patrimoniaux (par exemple les lieux naturels, les lieux sacrés et religieux ou les sites archéologiques, pour lesquels l'adaptation et la transformation ne sont généralement pas souhaitables). Bien que le cadre ait été conçu pour être flexible et adaptable à différents contextes, il gagnerait à être testé plus avant.

Le Wayfinder Heritage est une première étape prometteuse. Toutefois, un certain nombre d'éléments du cadre soulèvent des questions et mériteraient d'être approfondis.

1. Une équipe de gestion du patrimoine peut-elle mettre en œuvre le cadre sans faire appel à des facilitateurs externes ? Ce cadre requiert un certain niveau de connaissance de la résilience. Si le cadre fait référence à des ressources autres concernant la réflexion sur la résilience, ces ressources ne sont pas pour autant propres au patrimoine. Le cadre implique également une bonne connaissance du lieu patrimonial, de ses valeurs et attributs, ainsi que de ses modalités de gouvernance et de gestion. Sans ces conditions préalables, la mise en œuvre du cadre sera probablement difficile.
2. Combien d'équipes de gestion seront prêtes à s'engager dans une démarche nécessitant l'implication d'acteurs externes ayant des aspirations, des expériences et des compétences différentes pour appliquer le cadre ? L'expérience de Visby a démontré l'efficacité de la pluridisciplinarité et de la diversité des équipes. Il est utile d'avoir établi des relations de travail avec les détenteurs de droits et les groupes et organisations clés de parties prenantes, condition requise pour diriger le cadre Wayfinder Heritage et y participer. Toutefois, cela nécessitera des ressources financières et du temps supplémentaires, ce qui pourrait réduire la volonté de nombreux sites patrimoniaux de mettre en œuvre ce genre de démarche.
3. Dans le cas où les gestionnaires d'un lieu patrimonial envisagent de tester Wayfinder Heritage, un engagement et une affectation de temps et de ressources (y compris humaines) sont nécessaires de la part de la direction du lieu. Le cadre est conçu pour être mis en œuvre sur une période de six mois (le calendrier peut varier en fonction de l'ampleur et de la complexité du lieu patrimonial) par un personnel clé y travaillant à temps partiel. Un soutien au plus haut niveau est donc essentiel pour la mise en œuvre du cadre, ainsi que l'engagement d'intégrer ses résultats dans les dispositifs existants de planification de la gestion.

Une autre difficulté consiste à déterminer si et comment la réflexion sur la résilience et le cadre Wayfinder Heritage peuvent devenir une norme dans la planification de la gestion des sites patrimoniaux. Comme indiqué à la [section 2.1](#), la planification à long terme est nécessaire pour relever les enjeux de gestion existants et anticipés qui s'inscrivent dans une perspective longue, tout comme les nombreuses actions continues sur de longues périodes, telles que l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets, les évolutions démographiques ou les travaux de conservation à grande échelle après une catastrophe. De plus, la nécessité de trouver des voies de développement durables, sûres et justes dans l'Anthropocène, qui est mise en avant dans le guide Wayfinder, est tout aussi pertinente pour les lieux patrimoniaux. Nos systèmes planétaires sont soumis à de fortes pressions en raison du réchauffement climatique et des phénomènes météorologiques violents, des pratiques extractives non durables, de la perte de biodiversité, de l'insécurité alimentaire, des conflits, de l'instabilité financière et des inégalités sociétales. Ces sujets de préoccupation entraîneront des transformations aux niveaux local et mondial et auront de profondes répercussions sur les contextes sociaux, économiques et environnementaux de nombreux lieux patrimoniaux et sur la capacité des praticiens du patrimoine à les protéger et à les gérer efficacement. Les travaux menés dans le domaine des futurs du patrimoine ont permis d'identifier comment « certaines pratiques et hypothèses contemporaines concrétisent de manière active certains types de futurs qui peuvent être problématiques, conflictuels ou imprévus » ; et de reconnaître que de nombreuses formes de pratiques patrimoniales conventionnelles ne sont pas durables (par exemple, la gestion en vue de la stabilité et de l'arrêt du changement) (Harrison et coll., 2020).

Il est important de reconnaître que la réflexion sur la résilience n'est pas le seul moyen ou la seule méthode pour entreprendre une planification stratégique à long terme. D'autres façons de penser et de travailler fructueuses pourraient être intégrées au cadre Wayfinder Heritage à l'avenir. Les travaux dans le domaine du développement durable offrent des possibilités d'intégration, ou du moins de complémentarité avec la réflexion sur la résilience, comme nous l'avons évoqué précédemment ([section 2.1](#)). Un autre domaine de recoupement potentiel est celui de la gestion des risques de catastrophe, où la résilience est également couramment employée dans le cadre des stratégies de réduction des risques de catastrophe et des mesures consécutives aux catastrophes.

Enfin, une grande partie du cadre Wayfinder Heritage s'applique à d'autres processus de gestion du patrimoine. Par exemple, la phase III sur la compréhension du système offre des perspectives qui peuvent être utiles pour l'évaluation des valeurs, le recensement des attributs et la définition des délimitations. De même, les méthodes d'analyse prospective et d'établissement de scénarios peuvent être appliquées à la planification de la gestion à court et à moyen terme. Il serait donc utile d'étudier la manière dont ces approches pourraient être intégrées à d'autres ressources documentaires et orientations pour la protection et la gestion du patrimoine.

Le Wayfinder Heritage inclus dans la partie 2 de ce rapport est le résultat tangible du travail entrepris lors de la phase IV du projet Connecting Practice pendant 15 mois. Bien que le cadre ne soit pas considéré comme définitif, son contenu et les avantages que son application pourrait apporter à de nombreux sites patrimoniaux sont reconnus. Le cadre est une adaptation du guide Wayfinder qui a été élaboré et testé par le Stockholm Resilience Centre en collaboration avec d'autres partenaires. L'ICOMOS et l'UICN les remercient vivement pour leur soutien organisationnel tout au long du projet.

Le Wayfinder Heritage est également le fruit des enseignements tirés des tests effectués à Visby. Les gestionnaires et les principales parties prenantes de ce bien du patrimoine mondial ont constamment manifesté leur volonté d'explorer et de tester le cadre, même lorsque certaines notions et certains exercices se sont révélés difficiles à comprendre et à mettre en œuvre. L'ICOMOS et l'UICN ont grandement apprécié la persévérance des personnes impliquées ([Annexe B](#)) dans ce travail de collaboration pendant huit mois.

Pour atteindre le plein potentiel du cadre Wayfinder Heritage, l'ICOMOS et l'UICN sont désireux de soutenir d'autres tests du cadre dans d'autres lieux patrimoniaux et de l'adapter en fonction des résultats obtenus.



Visby : Atelier 3, participants  
© Steve Brown

## Bibliographie

Cumming, G. S., and J. Collier. 2005. Change and identity in complex systems. *Ecology and Society* 10(1):29. <http://dx.doi.org/10.5751/es-01252-100129>

Enfors-Kautsky, E., Järnberg, L., Quinlan, A., and Ryan, P. 2018. *Wayfinder: a resilience guide for navigating towards sustainable futures*. GRAID programme, Stockholm Resilience Center. Disponible sur : <https://wayfinder.earth>

Folke, C. 2016. Resilience (Republished). *Ecology and Society* 21(4):44. Disponible sur : <https://doi.org/10.5751/ES-09088-210444>

Folke, C., S. R. Carpenter, B. H. Walker, M. Scheffer, F. S. Chapin III, and J. Rockström. 2010. Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society* 15(4):20. Disponible sur : <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art20/>

Glenn, J.C., n.d. The Future Wheels. *The Millenium Project, Futures Research Methodology–V3.0*. <https://jeasprc.org/wp-content/uploads/2020/08/06-Futures-Wheel.pdf>

Harrison, R., DeSilvey, C., Holtorf, C., Macdonald, S., Bartolini, N., Breithoff, E., Fredheim, F., Lyons, A., May, S., Morgan, J., and Penrose, S., 2020. *Heritage Futures: Comparative approaches to natural and cultural heritage practices*. Londres : presse de l'UCL.

ICOMOS and IUCN 2021. *Connecting Practice: A Commentary on Nature-Culture Keywords*. Disponible sur : <https://openarchive.icomos.org/id/eprint/2555/1/CP-Commentary-on-Keywords.pdf>

Meadows, Donella H. 2008. *Thinking in systems. A Primer*. White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing.

Ostrom, Elinor. 2009. A general framework for analyzing sustainability of social-ecological systems. *Science*, 2009, n° 325, p. 419-422.

POE, Melissa R., NORMAN, Karma C., LEVIN, Phillip S. Cultural Dimensions of Socioecological Systems: Key Connections and Guiding Principles for Conservation in Coastal Environments. *Conservation Letters*, 2014, vol. 7, n° 3, p. 166-75. Disponible sur : <https://doi.org/10.1111/conl.12068>

Resilience Alliance, 2010. *Assessing Resilience in Social-Ecological Systems: Workbook for Practitioners*. Version 2.0. Disponible sur : <https://www.resalliance.org/resilience-assessment>

Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A., and Fazey, I., 2016. Three Horizons: A pathways practice for transformation. *Ecology and Society* 21(2): 47.

Stockholm Resilience Centre, 2014. *Applying Resilience Thinking: Seven principles for building resilience in social-ecological systems*. Stockholm Resilience Centre, Stockholm.

Stockholm Resilience Centre, n.d. *What is resilience?* Disponible sur :  
<https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2015-02-19-what-is-resilience.html>

Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO, 2021. *Orientations devant guider la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial*. Disponible à l'adresse suivante :  
<https://whc.unesco.org/fr/orientations/>

UNU-IAS, Bioversity International, IGES and UNDP 2014. *Toolkit for the Indicators of Resilience in Socio-ecological Production Landscapes and Seascapes (SEPLS)*. Disponible sur :  
[https://collections.unu.edu/eserv/UNU:5435/Toolkit\\_for\\_the\\_Indicators\\_of\\_Resilience.pdf](https://collections.unu.edu/eserv/UNU:5435/Toolkit_for_the_Indicators_of_Resilience.pdf)

# ANNEXES

## Table des matières

ANNEXE A: Le projet Connecting Practice en bref	37
ANNEXE B: Personnel	43
ANNEXE C: Journal d'activité	45
ANNEXE D: Glossaire	48

## ANNEXE A. Le projet Connecting Practice en bref

### Historique et contexte

Le projet Connecting Practice, lancé en octobre 2013, est un projet de collaboration entre l'ICOMOS (Conseil international des monuments et des sites) et l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature). Il vise à définir de nouvelles méthodes et stratégies pour mieux intégrer le patrimoine naturel et culturel dans le système du patrimoine mondial et dans les pratiques de conservation en général. À ce jour, le projet comprend trois phases, chacune visant un objectif particulier et reposant sur la collaboration avec les gestionnaires de sites et les communautés de biens spécifiques du patrimoine mondial. Les objectifs et les sites d'étude de chaque phase sont présentés ci-dessous.

PHASE / DATES	DESCRIPTION	SITES D'ÉTUDE
Phase I / 2013–2015	Application d'une méthodologie d'« apprentissage par la pratique » pour définir « des stratégies visant à fournir une approche liant davantage le patrimoine naturel et le patrimoine culturel » ; critique des « pratiques et des cultures institutionnelles de l'UICN et de l'ICOMOS » (Leitão et coll., 2019, p.152). La mise en place d'un mode de travail commun à l'UICN et à l'ICOMOS a constitué une réalisation essentielle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ensembles de pétroglyphes de l'Altai mongol</i> (Mongolie) ;</li> <li>• <i>Paysage culturel du pays Konso</i> (Éthiopie) ;</li> <li>• <i>Sian Ka'an</i> (Mexique)</li> </ul>
Phase II / 2016–2017	Transposition des enseignements tirés de la première phase « en interventions pratiques visant à renforcer la gouvernance et les dispositifs de gestion pour la protection des sites [du patrimoine mondial] » (Leitão et coll., 2019, p.154). Cette phase a permis d'étudier la possibilité d'adapter <i>Trousse à outils : amélioration de notre patrimoine</i> (Hocking et coll., 2008) — une méthodologie de gestion efficace du patrimoine naturel — aux sites du patrimoine culturel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Parc national de Hortobágy - la Puszta</i> (Hongrie) ;</li> <li>• <i>Parc Maloti-Drakensberg</i> (Afrique du Sud/Lesotho)</li> </ul>
Phase III / 2019–2021	Cette phase s'est concentrée sur trois axes principaux : la promotion d'approches bioculturelles pour la conservation et la gestion des paysages culturels et agricoles en constante évolution ; l'exploration de la pertinence et de la transposition opérationnelle de la notion de résilience dans la conception des mesures de gestion ; et l'établissement de contacts avec d'autres partenaires pour renforcer la pluridisciplinarité du projet. Cela s'est traduit par la publication de <i>Commentary on Nature-Culture Keywords</i> (De Marco et coll., 2020). Cette phase a également comporté une enquête auprès des gestionnaires de sites de paysages culturels et de biens mixtes sur les liens entre la nature et la culture au sein de leurs sites. La phase III a permis de réfléchir aux trois phases du projet, de clarifier ses résultats par rapport à d'autres initiatives, plateformes ou projets culture-nature, et d'esquisser des perspectives et des actions pour l'avenir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sites culturels d'Al Ain (Hafit, Hili, Bidaa Bint Saud et les oasis)</i> (Émirats arabes unis) ;</li> <li>• <i>Delta du Saloum</i> (Sénégal) ;</li> <li>• <i>Paysage viticole de l'île du Pico</i> (Portugal) ;</li> <li>• <i>Paysage culturel des rizières en terrasse des Hani de Honghe</i> (Chine)</li> </ul>

La collaboration fructueuse entre l'ICOMOS et l'UICN au cours de ces trois phases témoigne de la nécessité et de la possibilité d'accroître les efforts collectifs pour améliorer les liens entre les aspects naturels, culturels et sociaux au sein du système du patrimoine mondial et des pratiques de conservation en général, et de consolider les réalisations des phases précédentes de Connecting Practice.

## Objectif

La phase IV de Connecting Practice permettra d'approfondir la réflexion sur la résilience en matière de gouvernance et de gestion des sites du patrimoine mondial. La phase III a démontré comment un cadre de réflexion sur la résilience peut contribuer à la planification de la gestion des biens du patrimoine mondial et de leurs systèmes socio-écologiques au sens large. Ces travaux sont subordonnés à une collaboration avec les communautés locales et peuvent s'appuyer sur des méthodologies élaborées par des institutions telles que le Stockholm Resilience Centre et la Resilience Alliance. L'objectif de la phase IV est donc de développer un cadre de réflexion sur la résilience propre aux besoins des sites du patrimoine mondial et aux métiers du patrimoine en général. La continuité et le changement nécessitent des approches de gouvernance et de gestion adaptatives, flexibles et inclusives qui préservent la Valeur universelle exceptionnelle tout comme les valeurs nationales et locales associées des sites du patrimoine mondial.

Les principaux aspects de la réalisation des objectifs de la phase IV du programme Connecting Practice seront les suivants :

- Collaboration avec des organisations partenaires — Stockholm Resilience Centre, *Laponiatjuottjudus* (autorité de gestion de la région de Laponie) et ICCROM — ainsi qu'avec des praticiens du patrimoine et des universitaires ;
- Dialogue entre les systèmes de connaissances fondés sur le respect, l'équité, la réciprocité et le partage des avantages ;
- Focus sur les approches bioculturelles et la réflexion sur la résilience, de manière pertinente pour les sites du patrimoine mondial, les peuples autochtones et les communautés locales qui y sont associés, et qui s'applique également aux lieux patrimoniaux non inscrits au patrimoine mondial ;
- Promotion des objectifs de la Convention du patrimoine mondial relatifs à la conservation et à la protection au moyen de la coopération interculturelle, du respect de la diversité culturelle et des droits humains, ainsi que de la transmission intergénérationnelle.
- Continuer à mettre l'accent sur les méthodes et pratiques qui permettent de mieux intégrer le patrimoine naturel et culturel et de tirer le meilleur parti des synergies entre la biodiversité et la diversité culturelle.

## Approche et méthodes

1. Collaborer avec le Stockholm Resilience Centre pour adapter le *guide Wayfinder* (« Wayfinder » ; Stockholm Resilience Centre, 2018) aux besoins des sites du patrimoine mondial, en s'appuyant sur les travaux de la phase III de Connecting Practice.
2. Concevoir et créer conjointement avec les gestionnaires du site de la *région de Laponie*, en Suède, site mixte du patrimoine mondial, une démarche qui exploite la réflexion sur la résilience pour la gestion de ce bien et contribue à l'adaptation du guide Wayfinder aux sites du patrimoine mondial.
3. Peaufiner une première version du cadre de réflexion sur la résilience avec les gestionnaires des biens ayant participé aux phases précédentes du projet Connecting Practice qui sont prêts à apporter leur contribution. Cette étape se déroulerait au moyen d'échanges de courriels et d'un ou plusieurs ateliers virtuels.
4. Permettre aux gestionnaires du site de la *région de Laponie* et à la communauté de montrer à l'équipe Connecting Practice comment ils ont adapté et appliqué le cadre de réflexion sur la résilience pour répondre à leurs besoins. Pour ce faire, deux visites sur le terrain sont prévues.
5. Établir un projet final de cadre de réflexion sur la résilience et le mettre à la disposition des sites du patrimoine mondial (et d'autres lieux patrimoniaux) afin de contribuer au dialogue mondial entre réseaux et organisations de professionnels et de praticiens.

## Livrables

1. Un cadre de réflexion sur la résilience pour améliorer la gouvernance et la gestion des sites du patrimoine mondial ;
2. Connecting Practice - rapport final de la Phase IV ;
3. Une stratégie de communication pour la diffusion des principaux messages et résultats de Connecting Practice.

## Résultats attendus

- Favoriser, en partenariat avec les organisations, une évolution des paradigmes conceptuels et des dispositions pratiques pour la prise en compte de la culture et de la nature dans le cadre de la mise en œuvre de la *Convention du patrimoine mondial* ;
- Exploiter la visibilité des sites du patrimoine mondial pour contribuer à faire évoluer les pratiques et les politiques de gestion du patrimoine dans le monde, en mettant l'accent sur la promotion d'une gouvernance équitable et sur le soutien et la pérennisation des pratiques de gestion traditionnelles ;

- Améliorer la capacité de mise en œuvre de la *Convention du patrimoine mondial*, et de la conservation du patrimoine en général, pour atteindre ses objectifs de conservation et de protection au moyen de la coopération interculturelle et du respect de la diversité culturelle et des droits humains ;
- Encourager la compréhension des biens du patrimoine mondial en tant que systèmes complexes et dynamiques, intégrés à des systèmes socio-écologiques plus vastes, en incluant la réflexion sur la résilience à la planification et à la gestion ;
- Améliorer la compréhension et l'intégration des pratiques bioculturelles aux cadres institutionnels de l'ICOMOS et de l'UICN et au niveau des sites du patrimoine mondial, qu'ils soient culturels, naturels ou mixtes.

## Structure administrative

### 1. Groupe de direction

Le groupe de direction sera composé de représentants des principales organisations partenaires : l'ICOMOS, l'UICN, l'ICCROM, le Stockholm Resilience Centre, le gestionnaire du site de la région de Laponie, et le Christensen Fund. La mission du groupe est de superviser et d'apporter une contribution de haut niveau à la phase IV du projet Connecting Practice et d'établir des liens avec des personnes et des organisations susceptibles de contribuer à la réalisation du projet. Il est prévu que le groupe de direction se réunisse trois fois pendant la durée du projet (octobre 2021-décembre 2022).

### 2. Groupe de travail

Le groupe de travail comprendra les personnes chargées d'examiner les résultats du projet. Il est prévu que le groupe de travail se réunisse quatre ou cinq fois.

### 3. Équipe de mise en œuvre

Le rôle de cette équipe est de mener le projet nécessaire à la phase IV de Connecting Practice, notamment en dirigeant l'élaboration du cadre de réflexion sur la résilience, ainsi que le travail avec le Stockholm Resilience Centre et la région de Laponie.

### 4. Groupe consultatif

Le groupe consultatif sera un groupe ad hoc d'experts du patrimoine désireux d'examiner et de fournir des conseils spécialisés sur la préparation et l'élaboration d'un cadre de réflexion sur la résilience applicable aux biens du patrimoine mondial et autres. Ce groupe comprendra des gestionnaires de sites du patrimoine mondial, des experts techniques et des professionnels du patrimoine.

## Calendrier et jalons

		2021			2022											
		Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Fevr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juill.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
TÂCHE	1. Travaux préparatoires (y compris les méthodes)															
	2. Élaborer un projet de cadre pour la résilience															
	3. Visites de terrain et tests – Région de Laponie						1			2						
	4. Travaux documentaires avec d'autres gestionnaires de sites du patrimoine mondial															
	4. Finalisation du cadre de résilience															
	5. Projet de synthèse ; rapport final															

### Jalons:

- Début mars 2022 : Achèvement du projet de cadre de réflexion sur la résilience
- Mi-mars 2022 : Voyage d'études 1 dans la région de Laponie<sup>7</sup>
- De mi-mars à fin juin 2022 : La région de Laponie teste/utilise le projet de cadre de réflexion sur la résilience
- Fin juin 2022 : Voyage d'étude 2 dans la région de Laponie
- Juillet 2022 : Rédaction d'un projet de rapport sur le voyage d'études
- Octobre 2022 : Projet final de cadre de réflexion sur la résilience
- Décembre 2022 : Rapport final du projet achevé

## Bibliographie

Ásbjörnsdóttir, L., Bourdin, G., Kassem, S., Kenmir, B., Leitao, L., Prats, M., Manuel Paulino Soares Ribeiro da Costa, M.P., 2019. 'Exploring how to develop a resilience thinking approach for the Property' (Chapter 3). Dans : *Connecting Practice Project: Phase III. Final Report: Paysage viticole de l'île du Pico (Portugal)*. UICN et ICOMOS.

Hocking, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Makomo, 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*. Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO, Commission mondiale des zones protégées de l'UICN, et université du Queensland.

IUCN et ICOMOS, 2015. *Connecting Practice Project. Final Report [Phase I]*. Gland et Paris. Disponible sur : <https://openarchive.icomos.org/id/eprint/1561/>

<sup>7</sup> Notez que l'énoncé du projet a été rédigé à l'époque où la région de Laponie était l'étude de cas pilote envisagée.

IUCN et ICOMOS, 2017. *Phase II de Connecting Practice: Rapport final*. Rapport de projet. ICOMOS/UICN. Disponible sur : <https://openarchive.icomos.org/1841/>

IUCN et ICOMOS, 2020. *Phase III de Connecting Practice: Rapport final*. Gland et Paris: UICN et ICOMOS. Disponible sur : <https://openarchive.icomos.org/id/eprint/2477/>

Leitão, L., Wigboldus, L., Bourdin, G., Badman, T., Tolnay, Z., et Mthimkhulu, O., 2019. Connecting practice: Defining new methods and strategies to further integrate natural and cultural heritage under the World Heritage Convention. Dans : B. Verschuuren and S. Brown (eds), *Cultural and Spiritual Significance of Nature in Protected Areas: Governance, Management and Policy*. Londres et New York : Routledge, pp. 151–163.

Stockholm Resilience Centre, université de Stockholm, 2018. *Resilience Assessment Tools: Introducing Wayfinder*. Disponible sur : <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2018-09-12-introducing-wayfinder.html>

Stockholm Resilience Centre, 2014. *Applying Resilience Thinking: Seven principles for building resilience in social-ecological systems*. Stockholm Resilience Centre, Stockholm.

## ANNEXE B. Personnel

### Équipe projet

Conseiller principal du projet : Steve Brown (Consultant en patrimoine)

Conseillère principale du contenu : Leticia Leitão (Consultante en patrimoine)

Conseillère en matière de résilience : Katja Malmborg (Chercheuse postdoctorale, université de Bergen)

Coordinatrice du projet : Maureen Thibault (Responsable communication et projets, Secrétariat de l'ICOMOS)

Assistante de projet : Délie Ronsin-Quéchon (Assistante de projet, ICOMOS)

### Groupe de direction

Gwenaëlle Bourdin (Directrice, unité d'évaluation de l'ICOMOS)

Nupur Prothi Khanna (Membre du conseil d'administration de l'ICOMOS et responsable culture-nature)

Tim Badman (Directeur de l'Initiative culture-nature, UICN)

Clemens Küpper (Responsable des évaluations et des opérations, Programme du patrimoine mondial de l'UICN)

Eugene Jo (Coordinatrice du programme de leadership du patrimoine mondial, ICCROM)

Hassan Roba (Chargé de programme, The Christensen Fund)

Pernilla Malmer (conseillère principale, SwedBio, Stockholm Resilience Centre).

### Stockholm Resilience Centre (SRC), université de Stockholm

Pernilla Malmer (conseillère principale, SwedBio).

Maria Tengö (Chercheuse principale)

Erik Andersson (Professeur, chercheur principal)

Jamila Haider (Chercheuse)

Miriam Huitric (Directrice des Études - niveau licence et master)

Sara Elfstrand (Coordinatrice de programme)

### Équipe de mise en œuvre, Visby

Louise Hoffman Borgö (Gestionnaire de site, région de Gotland)

Kristin Lövstrand (Conseil du comté)

Maria James (région de Gotland)

## Groupe consultatif, Visby

Lennart Edlund (*De badade vännerna*, membre du Conseil du patrimoine mondial)

Gunnel Lindby (région de Gotland, homme politique et président du Conseil du patrimoine mondial)

Magnus Olsson (centre de Visby, membre du Conseil du patrimoine mondial)

Lisa Johansson (musée de Gotland, membre du Conseil du patrimoine mondial)

Caroline Mossvall (centre de Visby)

Mats Forsslund (*Fastighetsägarna* Gotland, membre du Conseil du patrimoine mondial)

Eva Backlund (*Visby innerstadsförening*, membre du Conseil du patrimoine mondial)

Elin Sander (Coordinatrice changement climatique, Conseil du comté)

Caisa Skoggren (Responsable de la stratégie pour l'égalité femmes-hommes, Conseil du comté)

Petra Eriksson (professeure adjointe en patrimoine culturel, université d'Uppsala, campus de Gotland, membre du Conseil du patrimoine mondial)

Therese Sonehag (Conseillère, Conseil national du patrimoine)

Elene Negussie (Conseil national du patrimoine, ancienne coordinatrice du patrimoine mondial de Visby)

## ANNEXE C. Journal d'activité

**Abréviations :** Connecting Practice, Phase IV (CP IV ; le projet) ; Stockholm Resilience Centre (SRC) ; The Cristensen Fund (TCF) ; Steve Brown (SB) ; Leticia Leitão (LL) ; Maureen Thibault (MT) ; Katja Malmborg (KM) ; Délie Ronsin-Quéchon (DR-Q) ; Gwenaëlle Bourdin (GB) ; Nupur Prothi Khanna (NKP) ; Tim Badman (TB) ; Clemens Küpper (CK) ; Eugene Jo (EJ) ; Hassan Roba (HR) ; Pernilla Malmer (PM) ; Louise Hoffman Borgö (LHB) ; Kristin Löfstrand (KL) ; Maria James (MJ) ; Åsa Nordin-Jonsson (AN-J) ; Maria Tengö (MT) ; Jamila Haider (JH) ; Miriam Huitric (MH) ; Sara Elfstrand (SE) ; Gunnel Lindby (GL) ;

**Note :** Le journal d'activité n'inclut pas les nombreuses et courtes réunions en ligne qui ont eu lieu lors des dernières étapes de la préparation de Wayfinder Heritage et du rapport final.

DATE	ACTIVITY
7 Juillet 2020	Demande de financement de CP IV soumise par le Secrétariat de l'ICOMOS au TCF. Le financement a été accordé. Demande de report du début des travaux en raison de la pandémie mondiale de Covid-19 approuvée.
Août - octobre 2021	Démarrage du projet et nomination des membres de l'équipe.
29 octobre	Première réunion en ligne entre l'équipe projet (SB, LL, MT) et le SRC (PM)
5 novembre	Lettre d'invitation adressée à Stockholm Resilience (PM) pour confirmer sa participation à CP IV.
5 novembre	Lettre d'invitation adressée à la région de Laponie (ANJ) pour confirmer la participation en tant qu'étude de cas de CP IV
5 novembre	Rédaction de la version initiale de la note de projet CP IV.
Mi-novembre	Note de projet révisée transmise à TCF pour demander officiellement le report du projet. RH est invité à rejoindre le groupe de direction de CP IV.
30 novembre	Réunion en ligne de l'équipe projet (SB, LL, MT)
3 décembre	Réunion en ligne entre l'équipe projet (SB, LL, MT, NPK) et le SRC (PM, KM, MT, JH, MH, SE). Réflexion sur l'adaptation du guide Wayfinder au domaine du patrimoine.
9 décembre	Réunion en ligne des membres de l'équipe projet (SB, LL)
16 décembre	Réunion en ligne entre l'équipe projet (SB, LL, MT) et la région de Laponie (ANJ). Réflexion sur le guide Wayfinder, sur l'étude de cas pilote et sur les dates potentielles de voyages d'étude.
17 décembre	<b>Réunion n° 1 du groupe de direction</b> Début officiel de la phase IV de Connecting Practice
Déc. 2021 / janvier 2022	Préparation d'un projet de méthode pour l'application de Wayfinder aux contextes du patrimoine mondial (LL, SB)
20 janvier	Note d'information sur le projet CP IV – projet final
21 janvier	Réunion en ligne entre l'équipe projet (SB, LL, MT) et les gestionnaires du site de Visby (LHB, KL, GL)

28 janvier	Réunion de travail en ligne sur le projet de cadre Wayfinder Heritage (LL, SB)
Février	Présentation du projet de méthode au SRC pour commentaires
Février	Réunion du groupe de travail (GB, MT, NKP, LL, SB) pour partager le projet de cadre en matière de résilience
Fin février	Réunion du groupe de travail (GB, MT, NKP, LL, SB) pour un dernier retour d'information avant le début du travail documentaire et la première visite sur le terrain.
Fin février / à partir de mars	Poursuite de l'élaboration d'un projet de méthode de test
17 mars	Réunion en ligne du groupe de travail (GB, MT, NKP, LL, SB) pour étudier le projet de cadre et préparer la réunion à Visby.
18 mars	Réunion en ligne entre l'équipe projet (SB, LL, MT) et le groupe de Visby (LHB, KL, MJ) pour confirmer la participation à l'étude de cas pilote.
1 <sup>er</sup> avril	Réunion en ligne de l'équipe projet (SB, LL, MT, KB)
8 avril	<b>Réunion n° 2 du groupe de direction</b> pour faire le point sur la première visite sur le terrain
22 avril	<b>ATELIER 1, VISBY</b> (en ligne)
28 mai	Réunion en ligne entre l'équipe projet (SB, LL, MT, KB) et le groupe de Visby (LHB, KL) pour planifier l'atelier 2
31 mai	Réunion en ligne de l'équipe projet (MT, LL, KM, SB) pour la préparation du voyage d'étude 1 à Visby.
6-10 juin	<b>VOYAGE D'ÉTUDES 1, VISBY</b> (facilitateurs : LL, MT, KB) <b>ATELIER 2</b> (8-9 juin)
12 juillet	Rapport sur le voyage d'études 1, Visby (préparé par MT), envoyé à l'équipe de mise en œuvre de Visby (LHB, KL, MJ)
20 juillet	Réunion en ligne de l'équipe projet (SB, LL, MT) avec l'équipe de mise en œuvre, Visby (LHB, KL, MJ), pour faire le point sur le travail accompli et planifier les prochaines étapes.
22 juillet	<b>Réunion n° 3 du groupe de direction</b>
22 août	Réunion en ligne de l'équipe projet (SB, MT, LL, KM) avec l'équipe de mise en œuvre (KL) pour les préparatifs du voyage d'études 2 à Visby.
29 août - 2 septembre	<b>VOYAGE D'ÉTUDES 2, VISBY</b> (facilitateurs : LL, KB, SB, NKP) <b>ATELIER 2</b> (31 août - 1 <sup>er</sup> sept.)
21 septembre	Rapport sur le voyage d'études 2, Visby (préparé par SB), envoyé à l'équipe de mise en œuvre de Visby (LHB, KL, MJ)
27 septembre	Résumé de CP IV soumis à l'occasion du colloque scientifique de l'ICOMOS 2023 (4-9 Sept 2023 ; Sydney, Australie)
13 octobre	Réunion de l'équipe projet (SB, LL) avec les évaluateurs du premier cycle (KM, NKP, CK, GB) pour présenter le projet de cadre et échanger sur les commentaires souhaités.
17 octobre	Projet initial de cadre Wayfinder Heritage préparé (LL, SB)
17-20 octobre	Période de révision 1 : premières révisions du projet de cadre Wayfinder Heritage. Quatre révisions ont été reçues (KC, KM, NKP, MT).
20-23 octobre	Projet de cadre Wayfinder Heritage révisé (LL, SB)
24 octobre - 6 novembre	Période de révision 2 : Révisions du projet de cadre Wayfinder Heritage révisé. 10 révisions reçues.

31 octobre	Réunion en ligne entre l'équipe projet (LL, SB, MT) et l'équipe de mise en œuvre, Visby (KL). Réflexion sur le projet de stratégie à long terme.
12 novembre	Réunion entre LL et SB pour aborder l'élaboration de Wayfinder Heritage
15 novembre	<b>ATELIER 4, VISBY</b> (en ligne) Présentation et réflexion sur le projet de stratégie à long terme
17 novembre	Réunion en ligne (GB, LL, SB, DR-Q) pour convenir des dates de soumission des documents finaux au Secrétariat de l'ICOMOS.
30 novembre	Date officielle de fin de CP IV.
7 novembre - 5 décembre	Préparation de la version finale du cadre Wayfinder Heritage.
5 décembre	Le projet de document « Wayfinder Heritage » et le projet de rapport final sont soumis au secrétariat de l'ICOMOS pour mise en page et traduction.
31 décembre	Date limite de soumission du rapport final et du rapport financier au Christensen Fund. Accord pour prolonger la date jusqu'au 15 janvier 2023.
Janvier 2023	<b>Réunion n° 4 du groupe de direction</b> Présentation des résultats finaux
Janvier 2023	Rapport final de CP IV (versions anglaise et française) et cadre Wayfinder Heritage soumis au Christensen Fund.

## ANNEXE D. Glossaire

L'**adaptabilité** reflète la capacité à répondre au changement en procédant à des ajustements progressifs afin de maintenir l'identité globale du système.

La **capacité d'action** témoigne de la capacité d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs à orienter le changement dans un contexte donné.

Les **attributs** sont les éléments d'un lieu patrimonial qui transmettent et rendent compréhensibles les valeurs patrimoniales. Il peut s'agir de qualités physiques, de structures matérielles et d'autres caractéristiques tangibles, mais aussi d'aspects immatériels tels que des processus, des dispositions sociales ou des pratiques culturelles, ainsi que des associations et des relations dont témoignent les éléments physiques du bien.

Il peut s'agir pour les lieux du patrimoine culturel 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. Il peut s'agir pour les biens naturels 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), l'échelle et le caractère naturel des habitats, ainsi que l'importance numérique et la viabilité des espèces sauvages.

**Zone tampon.** Afin de protéger efficacement un bien du patrimoine mondial, la zone tampon est une aire entourant le bien du patrimoine mondial 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.

Les **aspirations** reflètent les ambitions et la compréhension partagées de ce que la population souhaite pour l'avenir d'un lieu patrimonial.

Les **systèmes complexes** comme les systèmes socio-écologiques sont composés de nombreux éléments qui interagissent.

**Facteurs affectant le lieu** (ou le système, lorsque le lieu est conçu comme tel). Tout ce qui peut affecter, positivement et négativement, les valeurs et attributs du lieu patrimonial 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 lieu patrimonial.

**Points d'appui.** Au sein de systèmes complexes, il s'agit de points qui peuvent faire l'objet d'interventions ciblées et de changements minimes susceptibles d'entraîner des modifications plus importantes pour l'ensemble du système.

La **persistance** désigne la capacité à conserver l'existant ou à retrouver ce qui existait auparavant face au changement.

La **résilience** est la capacité d'un système, qu'il s'agisse d'un individu, d'une forêt, d'une ville ou d'une économie, à faire face au changement et à continuer à se développer [tout en conservant son identité].

La **réflexion sur la résilience** est une perspective conceptuelle qui nous aide à comprendre les changements dynamiques à l'œuvre dans les systèmes socio-écologiques complexes. Elle trouve son origine dans la complexité et la pensée systémique socio-écologique.

**Détenteurs de droits.** Acteurs socialement dotés de droits légaux ou coutumiers en matière de ressources patrimoniales.

Un **scénario** est une description vraisemblable de l'avenir.

Les **systèmes socio-écologiques** sont des systèmes intégrés constitués de personnes et de la nature. Ce terme met l'accent sur le fait que les êtres humains font partie de la nature et que la délimitation entre les systèmes sociaux et écologiques est artificielle.

Une **partie prenante** est une personne ou un groupe de personnes qui a des intérêts et des préoccupations directs ou indirects au sujet des ressources patrimoniales, mais qui ne jouit pas nécessairement d'un droit légalement ou socialement reconnu sur ces ressources.

Dans le cadre de la réflexion sur la résilience, l'**identité d'un système** se rapporte aux caractéristiques et aux qualités qui le définissent. Pour un lieu patrimonial, le maintien de l'identité d'un système peut être assimilé au maintien de ses valeurs patrimoniales et à la conservation des attributs qui transmettent ces valeurs.

La **transformabilité** reflète une forme radicale de changement dans certaines parties d'un système, sans que celui-ci perde pour autant son identité globale.





