

Le concept de patrimoine culturel a considérablement évolué ces dernières décennies. Les clivages habituels sont en passe de disparaître au profit d'une approche holistique. La politique du patrimoine nécessite une approche interdisciplinaire dont le but est de créer une synergie entre politiques (**Stratégie pour le patrimoine culturel en Europe au XXI^e siècle**).

Avant de poursuivre, nous recommandons la lecture du document **Evaluation Basics Factsheet**.

Les nouvelles approches de la stratégie

La nouvelle logique d'intervention intègre les actions de politique du patrimoine verticales et horizontales, ce qui facilite les synergies entre les grands domaines du patrimoine. Cette nouvelle logique d'intervention est **holistique**, car :

- elle prend en compte tous les niveaux du patrimoine, du niveau local au niveau international (logique verticale)
- elle est interdisciplinaire et multisectorielle, et consiste en trois grands domaines de politique du patrimoine appelés « composantes » dans la Stratégie (logique horizontale) :
 - la composante « sociale » (S),
 - la composante « développement territorial et économique » (D),
 - la composante « connaissance et éducation » (K).

Habituellement, ces trois composantes sont considérées de façon indépendante, mais, du fait leurs effets collatéraux, elles s'affectent souvent mutuellement. La nouvelle logique d'intervention exige de prendre en considération ces effets collatéraux au cours

de l'élaboration et de la mise en œuvre des actions de politique publique et de l'évaluation de leur impact sur le patrimoine culturel.

On peut certes atteindre tous les objectifs d'une politique du patrimoine à titre individuel, sans faire le lien entre eux, mais le changement structurel ou systémique global risque alors de ne pas se matérialiser à un niveau social, en dépit de tous les efforts consentis et des fonds considérables qui auront été investis. Aujourd'hui, la réussite dépend non seulement de l'efficacité des actions de politique publique, mais aussi de leurs synergies.

Les liens horizontaux entre les trois composantes du patrimoine peuvent être décrits au moyen d'une matrice de relations. La matrice consiste en un ensemble de sections transversales, où les lignes représentent les actions (en tant qu'entrées) et les colonnes les buts politiques. L'intersection d'une colonne et d'une ligne de cette matrice représente les effets des actions sur les buts. Cette matrice est importante, car elle permet d'**évaluer les synergies** des impacts entre les différentes actions de politique publique en matière de patrimoine culturel.

Comment évaluer les impacts synergétiques des politiques du patrimoine

La **matrice de relations de la Stratégie** (voir l'**Annexe 2 de la Stratégie 21**) est composée de deux éléments :

- les **Recommandations (R)** relatives aux mesures ou actions en matière de patrimoine culturel (lignes de la matrice)
- les **Défis (C)** relatifs aux buts prioritaires ou aux impacts des politiques du patrimoine (colonnes de la matrice).

R et C sont déclinés en trois grandes **composantes du patrimoine** (S, D et K). En procédant ainsi, on obtient la matrice des relations, qui comporte trois lignes et trois colonnes.

L'**évaluation holistique** est une mise à niveau de l'approche standard qui consiste à réaliser l'évaluation au moyen de la matrice de relations. La procédure technique est illustrée dans l'article **Smart Heritage Policy**.

Les caractéristiques qui définissent la Stratégie sont les **espaces de convergence ou synergies** entre les composantes du patrimoine, synergies qui traduisent la cohérence de la Stratégie. Les espaces de convergence

sont déterminés par les chevauchements horizontaux ou **interfaces** (selon la terminologie employée dans la S21), qui sont composés des effets indirects ou collatéraux des actions de politique publique sur des domaines d'impact qui ne sont pas visés en priorité.

- Interface horizontale **entre S et D** : cette interface correspond à l'intersection entre la promotion de la démocratie, la participation, l'autonomisation des communautés patrimoniales et le renforcement des opportunités économiques liées au patrimoine. S et D se chevauchent aussi dans les modèles économiques et financiers novateurs qui sont spécialement conçus pour le potentiel du patrimoine et la satisfaction des besoins et des attentes au niveau local.
- L'interface horizontale **entre D et K** rend compte du maintien et de la transmission des savoirs, des méthodes et des savoir-faire liés au patrimoine pour continuer à les développer. Les passerelles entre

ces deux composantes représentent les nouveaux produits et services du patrimoine, l'association des savoir-faire traditionnels et modernes, et, surtout, les nouveaux outils informatiques qui mettent en relation les utilisateurs et le patrimoine.

- L'interface horizontale **entre S et K** rend compte du partage des pratiques, des actions de promotion et de sensibilisation, et des considérations normatives des politiques du patrimoine. Elle est portée par l'éducation et la sensibilisation aux droits et aux devoirs des parties prenantes en matière de patrimoine et aux valeurs que ce dernier véhicule pour ce qui concerne la jeune génération.
- Enfin, l'interface horizontale **entre K, D et S** représente la mise en œuvre pleine et entière d'un concept transsectoriel et multifonctionnel du patrimoine, qui contribue au **renforcement des valeurs et de l'identité européennes**.

Critères à utiliser pour l'évaluation holistique

1. **Efficacité**. Dans quelle mesure une action contribue-t-elle directement (immédiatement) à la réalisation de certains buts stratégiques liés à la composante S, D ou K ? La réponse est déterminée en adoptant une approche standard de l'évaluation.

Les synergies sont évaluées à l'aune de trois critères : une action est-elle indirectement efficace ? Dans quelle mesure des actions à caractère patrimonial s'influencent-elles mutuellement de manière horizontale en produisant des effets collatéraux ? Une action peut être positivement synergétique (gagnant-gagnant), négativement synergétique (gagnant-perdant) ou neutre (aucune synergie).

2. **Solide équilibre** entre les impacts des politiques du patrimoine sur les trois composantes. Ce critère permet de savoir si les actions de politique du patrimoine contribuent, dans la même mesure, à relever des défis très ambitieux.
3. La **cohésion** mesure l'intensité de convergence entre deux composantes du patrimoine. Ce critère indique dans quelle mesure les actions correspondantes s'influencent mutuellement de manière positive ou négative.

4. **L'équilibre fragile** indique si la cohésion est symétrique (réalisations synergétiques de type « gagnant-gagnant ») ou asymétrique (réalisations de type « gagnant-perdant »).

Une politique du patrimoine est **holistique** lorsque les trois composantes, S, D et K, progressent, dans une même mesure, vers leurs objectifs spécifiques, en s'étayant mutuellement dans leurs efforts. Si en matière de patrimoine, une action est évaluée comme étant holistique, c'est qu'elle contribue largement à la réalisation de tous les objectifs spécifiques (selon les critères d'efficacité et de solide équilibre) et que, dans le même temps, elle produit de fortes synergies mutuelles et positives entre S, K et D (selon les critères de cohésion et de mutualisation).

L'outil analytique matriciel peut s'utiliser de la même manière pour évaluer des **mesures de politiques autres que celle du patrimoine** et voir si ces mesures atteignent des objectifs stratégiques de nature patrimoniale ; il est ainsi possible d'évaluer l'impact de mesures concernant les politiques de l'éducation, de l'emploi, du tourisme et du développement durable sur le patrimoine et réciproquement.

Auteur: Bojan Radej

Autorisation requise pour toute reproduction ou publication: Strategy21@coe.int

© Conseil de l'Europe

