



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

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

# Patrimoine mondial

# 35 COM

Distribution limitée

WHC-11/35.COM/INF.5A.1

Paris, le 6 mai 2011

Original : anglais

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

CONVENTION CONCERNANT LA PROTECTION  
DU PATRIMOINE MONDIAL, CULTUREL ET NATUREL

Comité du patrimoine mondial

Trente-cinquième session

Paris, Siège de l'UNESCO

19-29 juin 2011

**Point 5 de l'ordre du jour provisoire : Rapport du Centre du patrimoine mondial sur ses activités et sur la mise en œuvre des décisions du Comité du patrimoine mondial.**

**INF.5A.1 : Rapport sur les partenariats du patrimoine mondial, envisagés et conclus, avec le secteur privé**

## RÉSUMÉ

La décision **34 COM 5A** invite le Directeur du Centre du patrimoine mondial à informer le Comité du patrimoine mondial des partenariats envisagés et conclus, avec des indications sur les modalités et les conditions de ces accords. Ce document présente la liste des partenariats du Centre du patrimoine mondial conclus (tableau 1) et envisagés (tableau 2) avec le secteur privé. Il décrit également le travail stratégique entrepris pour améliorer les procédures d'établissement et de mise en œuvre de ces partenariats, conformément au document « Alliances stratégiques et partenariats du Centre du patrimoine mondial », joint en Annexe I.

## I. Antécédents

1. L'UNESCO s'efforce de tisser des partenariats avec le secteur privé dans le cadre commun du « Pacte mondial des Nations Unies » et des « Directives révisées concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et le secteur privé » publiées en novembre 2009. Dans ce cadre d'ensemble, l'UNESCO met au point et formule en permanence toute une gamme de politiques pour renforcer ses relations de travail avec le secteur privé, afin de forger des partenariats innovants qui contribuent au développement durable, à la paix et à la sécurité dans le monde.
2. Le Centre du patrimoine mondial a lancé l'Initiative de partenariats pour la conservation (PACTe) en 2002 pour créer des partenariats durables dont l'objectif – au-delà des enjeux financiers –, est le développement d'un dialogue, d'un échange, d'une interaction entre tous les acteurs intéressés par la conservation du patrimoine mondial.
3. Depuis 2002, le patrimoine mondial suscite de plus en plus d'intérêt, pour l'idée même qu'il représente comme pour son potentiel de marketing. Les efforts de structuration de l'établissement de partenariats s'inspirent du cadre réglementaire de PACTe (<http://whc.unesco.org/en/pact/>), adopté par la 29e session du Comité du patrimoine mondial, (Durban, 2005) et par les directives en vigueur figurant dans le Manuel administratif de l'UNESCO (chapitre 5.8), novembre 2009 actualisé en juin 2010.

## II. Synthèse des références au lors des sessions du Comité (2002-2010)

4. La 26e session du Comité du patrimoine mondial (Budapest, 2002) a discuté d'un « Projet de développement d'une Initiative de partenariats du patrimoine mondial » et a entre autres favorablement accueilli cette initiative, à titre expérimental, comme moyen de parvenir à une nouvelle approche systématique des partenariats (décision **26 COM 17.3**). La 7e session extraordinaire du Comité (UNESCO, 2004) a notamment demandé au Directeur du Centre du patrimoine mondial de présenter pour adoption à la 29e session un cadre réglementaire pour PACTe (décision **7 EXT.COM 12**). À la 29e session (Durban, 2005), le document *WHC-05/29.COM/13* a présenté un rapport d'avancement sur PACTe incluant un cadre réglementaire, qui a été adopté par le Comité (décision **29 COM 13**). Le document *WHC-07/31.COM/15* soumis au Comité (Christchurch, 2007), présentait une évaluation interne de PACTe. Il a été suivi de la décision **31 COM 15** qui faisait part de la satisfaction du Comité devant les résultats obtenus et encourageait le Centre à poursuivre ses activités dans le cadre de PACTe. Cette décision demandait au Centre de soumettre à la 32e session du Comité un document de réflexion sur les orientations stratégiques concernant les partenariats. Le document *WHC-08/32.COM/INF.5D* (Québec, 2008) présentait un projet de nouvelles orientations stratégiques pour les partenariats. Le Comité n'a pas débattu de ce document.
5. En 2009 et 2010, des informations sur les partenariats nouveaux et en cours ont été présentées dans le tableau du rapport du Secrétariat. La 33e session du Comité (Séville, 2009) n'a pris aucune décision concernant PACTe. Enfin, la décision **34 COM 5A** (Brasilia, 2010) a invité le Directeur du Centre du patrimoine mondial à informer le Comité du patrimoine mondial des partenariats envisagés et conclus, avec des indications sur les modalités et les conditions de ces accords.
6. Le tableau 1 de ce document présente la liste des partenariats en cours du Centre du

patrimoine mondial (à la fin février 2011), tandis que le tableau 2 présente les partenaires envisagés, c'est-à-dire qui suivent actuellement le processus interne de validation de l'UNESCO – qu'il s'agisse de nouveaux accords ou d'amendements à des accords conclus.

7. L'Assemblée générale des États parties à la *Convention du patrimoine mondial* a demandé à sa 17<sup>e</sup> session (UNESCO, 2009) une évaluation indépendante de l'initiative de PACTe. Cette évaluation a été organisée en trois modules : le premier du 6 au 20 décembre 2010, le second du 24 janvier au 4 février, et le troisième du 28 février au 11 mars. Conformément au cahier des charges fixé par le Comité du patrimoine mondial, les commissaires aux comptes de la Cour française des Comptes ont étudié les dossiers et documents concernant les processus, ressources, personnel et contexte d'ensemble d'une sélection de partenariats (cf. document *WHC-11/35.COM/9A*).

### III. Avancée en 2010-2011

8. En 2010, l'initiative PACTe a axé son travail sur l'établissement d'une nouvelle stratégie. Objectif : perfectionner les processus internes, l'efficacité, la performance et la durabilité des partenariats du Centre du patrimoine mondial avec des organisations du secteur privé, en termes de ressources et de contribution à des programmes stratégiques et prioritaires.
9. Cela a été rendu possible grâce à la nomination d'une Directrice adjointe au Centre du patrimoine mondial, chargée de la gestion et des partenariats. Cette nouvelle stratégie a été décrite dans un document intitulé « Les alliances stratégiques et les partenariats du Centre du patrimoine mondial » visant à établir un système efficace de coopération internationale en vue d'une protection à long terme du patrimoine mondial (voir l'Annexe I).
10. La nouvelle stratégie est fondée sur une approche proactive des partenariats, sur de nouveaux outils de suivi et de nouvelles directives à appliquer au cours des quatre phases d'un partenariat :
  - A. *Etablissement*. Cette phase comprend la sélection de partenaires, la recherche et l'évaluation du bien-fondé d'une démarche de partenariat avec une entreprise déterminée. C'est dans ce but qu'a été conçue une nouvelle présentation générale Powerpoint destinée aux partenaires potentiels, expliquant le fonctionnement de l'UNESCO et de son Secteur de la Culture, la mission du Centre du patrimoine mondial et sa stratégie. Un modèle d'analyse d'impact a été mis au point à partir du partenariat établi avec Jaeger LeCoultre et le International Herald Tribune, ainsi qu'une étude de marché pour le secteur des croisières. Une checklist a également été établie, pour s'assurer que les partenaires et leur chaîne d'approvisionnement répondent aux exigences éthiques et aux pratiques de travail de l'UNESCO. Le travail pendant cette phase inclut également la fourniture d'une série de documents, de propositions de projets, de communication d'informations et de chiffres d'audience dans le cas d'un impact médiatique.
  - B. *Mise en oeuvre*. Outre l'établissement des accords de partenariat appropriés, en coordination avec BSP/CFS, le travail durant cette phase inclut une identification des ressources pour mise en correspondance, l'établissement d'un plan de communication, l'accord mutuel d'une structure de gouvernance et de pratiques de travail, et, selon l'importance du partenariat, l'élaboration d'une matrice de

planification du projet.

- C. *Evaluation*. Différents outils – questionnaires d'évaluation, paramètres spécifiques d'évaluation et modèles d'études de cas – sont en cours d'élaboration par l'équipe PACTe. À ce stade du partenariat, les révisions souhaitables sont discutées avec le(s) partenaire(s).
- D. *Clôture*. PACTe va donner plus d'importance à cette phase pour veiller à ce que les acquis et résultats soient bien identifiés et communiqués pour les rendre durables – que les partenaires veuillent ou non poursuivre la coopération, selon des modalités différentes, ou en incluant de nouveaux partenaires. Cela exige également une discussion sur la manière dont les parties peuvent communiquer au sujet du partenariat une fois celui-ci arrivé à terme. Tout cela doit être pris en compte par écrit.
11. Un nouvel ordonnancement complet des opérations de validation interne a été mis au point en coopération avec BSP/CFS pour la phase préparatoire des partenariats (séquence de démarrage), dont un processus centralisé de visas qui sera géré par BSP/CFS.
  12. Une politique de gestion axée sur les résultats sera menée à partir de 2011 pour tous les partenariats, en particulier au cours des phases de mise en œuvre, de suivi et de contrôle de toute la chaîne (séquence de fonctionnement). Les processus de vérification de toute la séquence de fonctionnement sont en cours de mise au point par l'équipe PACTe.
  13. Les recommandations de l'évaluation indépendante de l'initiative PACTe (cf. document *WHC-11/35.COM/9A*) ainsi que les décisions prises à cet égard permettront de contribuer au développement et à la finalisation de la stratégie PACTe .

## 1. INVENTAIRE DES PARTENARIATS DU PATRIMOINE MONDIAL EN COURS CONCLUS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ À FIN FÉVRIER 2011

PARTENARIAT	OBJECTIFS	UTILISATION DU LOGO	RESSOURCES	ACCORDS	PÉRIODE
<b>1. EVERGREEN DIGITAL CONTENTS, Japon &amp; DENTSU, Japon</b>	L'accord tripartite avec Evergreen et Dentsu vise à promouvoir l'éducation au patrimoine mondial au Japon grâce à un kit pédagogique et à la mise en place d'un projet i-mode financé par la NTT DoCoMo, principale entreprise japonaise de télécommunications.	Approuvée pour du matériel associé au projet éducatif. Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	<b>FPM</b> 2008-2009 = 110 000 \$ EU/an 2010-2011= 120 000 \$ EU/an Total = 460 000 \$ EU	Accord de projet (signé par le CPM)	2006-2007
				Extension (signée par le CPM)	2009-2010
				Extension (signée par le CPM)	2010-2011
<b>2. FOTONAUTS, France</b>	Sensibiliser au PM grâce à une application pour iPhone, iPod et iPad permettant de présenter des photos de grande qualité des sites du PM, accompagnées de brèves descriptions des sites. Environ 550 visiteurs visualisent chaque jour le site du PM à partir de leur application.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	Expertise – pas de revenus	Accord de partenariat (signé par le CPM)	2010
<b>3. GEDEON, France</b>	Concevoir et produire une série de documentaires sur le PM à des fins de sensibilisation. En 2010, 4 films de 52', 8 de 26' et 36 de 3' avaient été produits. La promotion de ces documentaires s'est faite via leur réseau international.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	Expertise et reportages – pas de revenus	Accord de partenariat (signé par le CPM)	2008-2012
<b>4. GOOGLE, États-Unis</b>	L'accord de licence autorise Google à utiliser des données de l'UNESCO, permettant ainsi à des utilisateurs d'Internet à travers le monde de visiter en ligne certains sites du PM, grâce à l'interface <i>Street View</i> de Google. Les sites du PM apparaîtront également sur les cartes de <i>Google Earth</i> et les <i>Google Maps</i> .	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	Expertise – pas de revenus	Accord de licence (signé par DPI)	2009-2011

PARTENARIAT	OBJECTIFS	UTILISATION DU LOGO	RESSOURCES	ACCORDS	PÉRIODE
<b>5. GSP OUR PLACE, Nouvelle-Zélande</b>	Concevoir un projet photographique intitulé « <i>Our Place</i> » (OP), ayant pour objet de photographier des sites du PM du monde entier pour les reproduire ensuite dans tout un ensemble de publications et de productions de divers médias. Un amendement à l'accord permet à <i>Our Place</i> d'utiliser les brèves descriptions officielles des sites du PM sur son propre site Internet.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	<b>FPM</b> 20 000 \$ EU/ an à partir de 2008. Images et expertise. Total escompté : 80 000 \$ EU	Mémoire d'accord (signé par le CPM)	2006-2012
				Accord de partenariat (signé par le CPM)	2008-2012
				Amendement (signé par le CPM)	2010-2012
<b>6. Union astronomique internationale (UAI), France</b>	Les parties travaillent ensemble au développement de l'initiative commune « Astronomie et patrimoine mondial » axée sur 4 domaines de coopération : recherche, éducation, promotion et partenariats.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	Expertise – pas de revenus	Mémoire d'accord (signé par le CPM)	2008-2010
				Mémoire d'accord (signé par le CPM) Extension	2010-2012
<b>7. Institut national de recherches archéologiques préventives (INRAP), France</b>	Aider le CPM dans sa mission en permettant aux États parties de bénéficier de l'assistance technique et scientifique spécialisée de l'INRAP en matière d'étude, de conservation ou de valorisation.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	Expertise – pas de revenus	Mémoire d'accord (signé par le CPM)	2009-2012
<b>8. International Herald Tribune, États-Unis &amp; Jaeger LeCoultre (Richemont), Suisse</b>	Sensibiliser au PM par des articles dans l'IHT financés par JLC et subventionner un poste au CPM pour renforcer le Programme marin du patrimoine mondial et assurer un bon suivi de l'état de conservation des sites marins déjà inscrits sur la LPM. Audience annuelle du CPM : 4 836 948 personnes ont ainsi découvert son Programme marin.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	<b>Fonds-en-dépôt</b> 400 000 EUR	Accord de partenariat (signé par ERC)	2009-2011

PARTENARIAT	OBJECTIFS	UTILISATION DU LOGO	RESSOURCES	ACCORDS	PÉRIODE
<b>9. Centre de Recherches sur l'Histoire, l'Art et la Culture islamiques (IRCICA)</b>	Coopérer par le biais de divers organes et départements appropriés de l'UNESCO et de l'IRCICA dans tous les domaines concernant la sauvegarde du patrimoine culturel sous toutes ses formes, les politiques culturelles, la coopération internationale, la recherche érudite, la documentation imprimée et audiovisuelle et la formation, dans la mesure où elles entrent dans le cadre du mandat et des activités des deux organisations.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	Expertise – pas de revenus	Mémorandum d'accord (signé par le CPM)	2005-Ouvert
<b>10. KOBI GRAPHIS, Japon</b>	Accord pour la publication du calendrier d'entreprise Panasonic sur le patrimoine mondial et d'un calendrier sur le patrimoine mondial pour les jeunes. En 2011, Kobi Graphis a ouvert un site Internet présentant le calendrier pour les jeunes afin d'atteindre de nouveaux publics.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	<b>FPM</b> Contribution annuelle de 50 000 \$ EU plus redevances (10 %). Total reçu : 800 000 \$ EU	Accord de partenariat (signé par le CPM)	1996-1999
				Amendement (signé par le CPM)	1999-2000
				Accord de partenariat (signé par le CPM)	2001-2003
				Amendement (signé par le CPM)	2003-2007
				Accord de partenariat (signé par le CPM)	2007-2009
				Amendement (signé par le CPM)	2009-2013
				2e amendement (signé par le CPM)	2010-2013
<b>11. MISSA JOHNOUCHI (Torch Run Concert), Japon</b>	L'objectif est de transmettre les messages de l'UNESCO à travers la musique et les actions de Missa Johnouchi, Artiste de l'UNESCO pour la Paix, dans le cadre d'un projet commun avec le Centre du patrimoine mondial.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	<b>FPM</b> Dons occasionnels : 16 511 EUR	Accord de partenariat (signé par le DG)	2009-2011
<b>12. MONNAIE DE PARIS, France</b>	L'objectif est de développer un projet numismatique de sensibilisation au	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier,	<b>FPM</b> Redevances (5 % des	Accord de licence (signé par le CPM)	2007-2008

PARTENARIAT	OBJECTIFS	UTILISATION DU LOGO	RESSOURCES	ACCORDS	PÉRIODE
	patrimoine mondial. La première série de pièces, frappée en 2007, est à l'effigie de la Grande muraille de Chine. Trois autres accords (2008, 2009 et 2010) concernent les représentations du Grand Canyon, États-Unis, du Kremlin, Fédération de Russie, et du Taj Mahal, Inde. L'accord de licence et les recettes sont basés sur les ventes et génèrent des redevances pour le FPM.	tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.) Le logo de l'UNESCO figure seul exceptionnellement, par manque d'espace graphique.	recettes – Total reçu : 55 884 EUR	Accord de licence (signé par le CPM)	2008-2009
				Accord de licence (signé par le CPM)	2009-2010
<b>13. NIPPON HOSO KYOKAI (NHK), Japon</b>	Créer une base de données d'images animées numériques HD du patrimoine matériel et immatériel. Coopérer au développement de l'Initiative d'Archives d'images du patrimoine mondial (Bases de données en ligne d'images HD du patrimoine matériel et immatériel). Coproduire une série de 100 documentaires sur le patrimoine matériel et immatériel pour la télévision numérique HD. Don de matériel documentaire audiovisuel sur Bam, Iran, de la part d'NHK à l'Organisation iranienne du Patrimoine culturel et du Tourisme. But : contribution au processus d'ensemble de restauration de Bam après le tremblement de terre, et recherche. Les films sont disponibles en ligne sur les sites Internet de l'UNESCO/Centre du patrimoine mondial.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	Expertise et mise à disposition de reportages – pas de revenus	Mémoire d'accord (signé par DPI)	2003-2009
				Accord de partenariat (signé par DPI)	2004-2009
				Accord de projet (signé par DPI)	2004-2009
				Accord de projet (signé par DPI)	2005
				Accord de partenariat (signé par DPI)	2009-2012
				Accord de projet (signé par DPI)	2009-2012
<b>14. NOKIA, Finlande</b>	Nokia va développer différentes actions de communication pour renforcer la sensibilisation au patrimoine mondial. Les principaux résultats escomptés sont une meilleure communication avec les gestionnaires de sites et une plus grande efficacité des processus de travail au sein du réseau du patrimoine mondial grâce à la collecte de données.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	<b>FPM</b> 60 000 EUR + 150 000 EUR (1ère année). Total : 210 000 EUR	Lettre de contribution (signée par le CPM)	2009
				Accord de coopération (signé par le CPM)	2009-2015

PARTENARIAT	OBJECTIFS	UTILISATION DU LOGO	RESSOURCES	ACCORDS	PÉRIODE
<b>15. Produits artistiques de métaux précieux (PAMP), Allemagne</b>	Production par PAMP de médailles et médailles en métaux précieux et non précieux. Principaux résultats escomptés : meilleure visibilité et sensibilisation au patrimoine mondial et à la mission de conservation de l'UNESCO, et nouvelles ressources financières pour les activités du PM. Les quatre premières médailles représentant le site indien du patrimoine mondial du Taj Mahal, les Monuments bouddhiques de Sanchi, les Grands temples vivants de Chola et la Tombe de Humayun ont été mises sur le marché en 2009.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	<b>FPM</b> Redevances (or : 0,8 %, argent : 6 %) – Total reçu : 1 876, 40 EUR	Accord de partenariat (signé par BPI)	2009-2014
<b>16. SÜDWESTRUNDFUNK (SWR), Allemagne</b>	Produire une série de films 35 mm sur le patrimoine mondial, intitulée « Trésors du monde - Héritage de l'humanité » et diffusée trois samedis de suite. Cette série de films est diffusée dans le monde entier à la télévision pour SWR par Telepool (Allemagne) ; elle est aussi vendue en DVD. À ce jour, 388 films ont été produits.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	<b>FPM</b> 1ère contribution de 39 000 DM et de 3 000 DM par site du PM filmé jusqu'en 2007, puis une contribution annuelle de 50 \$EU. Total reçu : 416 000 \$EU	Accord (signé par le CPM)	1995-2007
				Accord (signé par le CPM)	2007-2010
<b>17. TOKYO BROADCASTING SYSTEM (TBS), Japon</b>	Production par TBS d'une émission hebdomadaire de 30 minutes intitulée « Le	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier,	<b>FPM</b> Une contribution	Accord avec la NFUAJ (signé par le CPM)	1996-2005

PARTENARIAT	OBJECTIFS	UTILISATION DU LOGO	RESSOURCES	ACCORDS	PÉRIODE
	patrimoine mondial ». Le premier accord a été signé entre la Fédération nationale des associations UNESCO du Japon et le CPM. À ce jour, plus de 550 films ont été produits.	tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et en cas de doute, par ERI.)	annuelle de 60 000 \$EU a été prévue selon le premier accord. Nouvel accord depuis 2006 : 40 000 \$EU par an. Total reçu : 800 000 \$EU	Accord avec TBS (signé par le CPM)	2006- revue annuelle
18. TRIPADVISOR, États-Unis	UNESCO et TripAdvisor collaborent pour sensibiliser le grand public aux sites du patrimoine mondial et pour demander aux voyageurs leurs commentaires sur ces sites. TripAdvisor soutient financièrement le patrimoine mondial par ses contributions à la campagne de sensibilisation.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	FPM Total reçu : 244 593 \$ EU Total escompté : 700 000 \$ EU	Lettre de contribution (signée par le CPM)	2009
				Accord de coopération (signé par le CPM)	2010-ouvert
19. WORLD SKY RACE États-Unis	Collaborer à travers un événement sportif international – une course d'aérostats plus légers que l'air – lors d'une campagne mondiale de sensibilisation sur toute la diversité du patrimoine mondial pour générer de nouvelles sources de soutien financier pour les activités du patrimoine mondial. Ces activités seront coordonnées par le CPM et l'accent sera mis sur l'éducation et le tourisme durable.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	FPM 50 000 \$ EU reçus Total escompté : 100 000 \$ EU	Accord de partenariat (signé par le CPM)	2010-2012

## 2. INVENTAIRE DE PARTENARIATS CONCERNANT LE PATRIMOINE MONDIAL ENVISAGÉS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ A FIN FEVRIER 2011

PARTENARIAT	OBJECTIFS	UTILISATION DU LOGO	RESSOURCES	ACCORDS	PÉRIODE
<b>A. FOTONAUTS, France</b>	Sensibiliser au PM grâce à une application pour iPhone, iPod et iPad permettant de présenter des photos de grande qualité des sites du PM. Les pages web de la Revue du patrimoine mondial et de versement de dons du site du PM figureront dans l'application.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et en cas de doute, par ERI.)	L'application ne génère pas de revenus.	2e accord de partenariat	2011
<b>B. HISTORY CHANNEL, États-Unis</b>	Sensibiliser au patrimoine mondial par la production de documentaires et de présentations audiovisuelles conçus et diffusés par History Channel. HC diffusera la documentation sur le patrimoine mondial dans 4 bulletins électroniques par an adressés à 200 000 enseignants, assurera la présence en ligne, produira des spots consultables en ligne dans le monde entier, et concevra une vidéo.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	<b>Fonds-en-dépôt</b> Revenus attendus. En négociation.	Accord de fonds-en-dépôt	2011-2014
<b>C. International Herald Tribune, États-Unis &amp; Jaeger Le Coultre (Richemont), Suisse</b>	Sensibiliser au PM par des articles dans l'IHT financés par JLC et subventionner un poste au CPM pour renforcer le Programme marin du patrimoine mondial et assurer un bon suivi de l'état de conservation des sites marins inscrits sur la LPM.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	<b>2e Fonds-en-dépôt</b> Revenus attendus. En négociation.	Accord de fonds-en-dépôt	2011-2014

<b>PARTENARIAT</b>	<b>OBJECTIFS</b>	<b>UTILISATION DU LOGO</b>	<b>RESSOURCES</b>	<b>ACCORDS</b>	<b>PÉRIODE</b>
<b>D Kobi Graphis pour le compte de Panasonic</b>	Dans le cadre du programme mondial de responsabilité sociale de Panasonic, Panasonic contribuera à renforcer la visibilité de l'importance de la conservation du patrimoine mondial en organisant une campagne télévisuelle et de presse. Panasonic participera au 40eme anniversaire de la Convention en 2012 à travers des événements et des activités en particulier autour de l'éducation des jeunes et en fournissant du matériel pour des sites du patrimoine mondial.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	Revenus attendus. En négociation.	Fonds –en -dépôt	2011-2013
<b>E. MONNAIE DE PARIS, France</b>	Production d'une pièce de monnaie sur Versailles (site français du PM)	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.) Le logo de l'UNESCO figure seul exceptionnellement, par manque d'espace graphique.	<b>FPM</b> Redevances : 5 % des ventes.	Accord de licence	2011
<b>F. MISSA JOHNOUCHI (Torch Run Concert), Japon</b>	L'objectif est de transmettre les messages de l'UNESCO à travers la musique et les actions de Missa Johnouchi, Artiste de l'UNESCO pour la Paix, dans le cadre d'un projet commun avec le Centre du patrimoine mondial.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	<b>FPM</b> Contributions discrétionnaires de temps en temps	Amendement à l'accord de partenariat en vigueur	2011
<b>G. Südwestrundfunk (SWR), Allemagne</b>	Sensibiliser au patrimoine mondial par la production et la diffusion de documentaires.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	<b>FPM</b> Revenus attendus. En négociation.	3e accord de partenariat	2011

PARTENARIAT	OBJECTIFS	UTILISATION DU LOGO	RESSOURCES	ACCORDS	PÉRIODE
H. The Yachts of Seabourn	Sensibiliser à la culture et au patrimoine et générer des fonds pour la conservation, la restauration et la protection. Développer le soutien à la protection du patrimoine mondial et favoriser le tourisme durable au sein du secteur du tourisme et parmi les voyageurs.	Strictement réglementée selon les termes de l'accord signé (en particulier, tout matériel portant le nom, le logo et l'emblème de l'UNESCO et du CPM doit être approuvé par le CPM et, en cas de doute, par ERI.)	Revenus attendus. En négociation.	Accord de Fonds-en-dépôt	2011-2016

### Alliances stratégiques et partenariats du CPM

#### A. Raisons d'établir des alliances stratégiques

- **Spécialiser ses compétences** : Chaque organisation possède une diversité unique de compétences. Elle peut donc optimiser ses performances en se concentrant sur les activités qui correspondent le mieux à ses compétences et en faisant confiance à ses partenaires pour fournir d'autres produits, services ou activités de soutien.
- **Optimiser les relations verticales et horizontales** : Si une organisation manque de compétences et/ou de ressources pour diriger et gérer l'ensemble des activités de la chaîne de valeur ajoutée, un accord de collaboration peut améliorer l'accès et le contrôle verticalement. Au niveau horizontal, travailler en collaboration peut aider des entreprises à réaliser ensemble des projets trop importants pour une seule entreprise. Cela permet aussi de réaliser des ventes et de générer des revenus grâce à la diversification.
- **Acquérir un savoir** : Beaucoup d'organisations choisissent de travailler en partenariat pour apprendre les techniques de leur partenaire, ses méthodes de fonctionnement, et/ou en savoir plus sur ses clients. C'est un moyen de développer leurs propres compétences et leur compétitivité au cours du temps.
- **Étaler/réduire les dépenses** : Lorsque le volume de travail est peu important, ou qu'un partenaire est trop chargé, il peut être rentable de choisir de travailler avec une autre entreprise. Les sociétés devraient régulièrement remettre en question le bien-fondé du travail en interne par rapport à une externalisation de leurs activités.

#### B. Quelques réflexions à propos des alliances stratégiques

Si les résultats d'un partenariat ne répondent pas aux attentes, cela peut entraîner la rupture de l'accord. Des problèmes peuvent se poser pour un certain nombre de raisons :

- **Importance relative** : Un partenaire peut accorder plus d'attention à la collaboration que l'autre – souvent parce qu'il est plus important. Un partenaire actif va critiquer le moins actif pour son absence d'attention, tandis que le moins actif reprochera à l'autre ses mauvaises décisions.
- **Objectifs divergents** : Bien que des organisations puissent entamer un partenariat avec des qualités et des objectifs complémentaires, leurs points de vue concernant certains sujets comme le réinvestissement ou au contraire le retour du profit et les standards de performance souhaitables peuvent évoluer bien différemment au cours du temps.
- **Questions de contrôle** : Quand aucune des deux parties n'exerce de contrôle sur un partenariat, le projet peut manquer de direction. Si une partie domine, elle doit cependant prendre en compte les intérêts de l'autre. En partageant des ressources avec une autre entreprise, une société peut perdre un certain contrôle sur le volume et/ou la qualité de l'utilisation de ces biens. Qui plus est, même lorsque le contrôle est laissé à l'un des partenaires, les deux peuvent être tenus pour responsables des problèmes.

- **Différences dans les apports et appropriations :** Les possibilités d'apports d'un partenaire en matière de technologie, de capital et d'autres ressources peuvent diminuer (au moins relativement) au cours du temps. Qui plus est, dans presque tous les projets réalisés en collaboration, il existe un risque que l'un des partenaires fasse un mauvais usage des ressources fournies par l'autre, ou prenne plus que sa part de l'opération. Ces risques peuvent compromettre un projet et même entraîner la rupture de l'accord.
- **Choc des cultures :** Des différences de nationalités et de culture d'entreprise peuvent causer des frictions entre les parties. Les cultures de certains pays peuvent différer sur la manière d'évaluer le succès d'une opération (c'est-à-dire d'en évaluer la rentabilité, la position stratégique sur le marché et/ou les objectifs sociaux). En termes de culture d'entreprise, certaines sociétés peuvent se montrer plus entreprenantes, tandis que d'autres sont plus opposées au risque.

### C. Gérer les alliances stratégiques

En transférant des ressources ou des droits sur un patrimoine immatériel à une autre organisation, la partie cédante perd sans aucun doute un certain contrôle sur ce patrimoine immatériel au profit du cessionnaire. Cette perte de contrôle peut créer certains problèmes potentiels et il convient donc de prévoir le règlement de ces possibilités de différends dans l'accord initial. Afin de réduire au minimum les points potentiels de désaccord, les dispositions du contrat doivent aborder les points qui suivent :

- Résiliation de l'accord si les parties ne respectent pas les directives ;
- Méthodes et calendriers de suivi et d'évaluation ;
- Limites géographiques d'utilisation des ressources ;
- Détermination de la société qui gèrera telle ou telle partie de l'opération prévue aux termes de l'accord ;
- Engagements futurs de chaque société ; et
- Comment chaque société achètera, vendra ou utilisera les ressources immatérielles générées par l'accord de partenariat.

Toutes les parties doivent définir et préciser des objectifs mutuels dans un contrat, de manière à ce que tous les acteurs concernés comprennent ces attentes et se mettent d'accord à cet égard. Lors d'un projet mené en collaboration avec une autre organisation, les responsables doivent continuer à contrôler les performances et à évaluer dans quelle mesure l'accord de partenariat continue à répondre aux objectifs ayant fait l'objet d'un accord mutuel. Outre l'évaluation permanente des performances des alliances stratégiques, une organisation doit également évaluer la nécessité possible d'un changement de type de collaboration. Les entreprises doivent périodiquement renforcer leurs compétences pour savoir gérer l'ensemble des dispositions faisant l'objet d'un accord.

## PARTENARIATS DU CMP

### 1. Chronologie

2002 – L'Initiative de partenariats pour la conservation (PACTe) est approuvée par le Comité du patrimoine mondial

2002 – Congrès sur le patrimoine mondial à Venise : « Héritage partagé, responsabilité commune »

2003 – Création d'une équipe PACTe au Centre du patrimoine mondial

2004 – Adoption d'indicateurs de performance

2005 – Le cadre réglementaire PACTe du Centre du patrimoine mondial est adopté par le Comité du patrimoine mondial,

### 2. Mission

Établir un système efficace de coopération internationale pour la conservation à long terme du patrimoine mondial.

### 3. Objectifs

- **Sensibiliser** au patrimoine mondial ; et
- **Fournir des ressources durables** pour la conservation à long terme du patrimoine mondial.

### 4. Avantages pour les deux partenaires

Pour le CPM	Pour les partenaires
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Activités de conservation</b> : Conception et mise en œuvre de projets</li><li>• <b>Meilleure connaissance du patrimoine mondial</b> : Sensibilisation et éducation du public</li><li>• <b>Mobilisation de ressources</b> : Échanges de savoir-faire et d'expertise</li><li>• <b>Soutien financier</b> : Contribution au Fonds du patrimoine mondial ; financement de projets et d'activités ; collecte de fonds</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participation à une action mondiale</li><li>• Témoignage de responsabilité sociale</li><li>• L'union avec un organisme des Nations Unies renforce la crédibilité vis-à-vis des gouvernements et du grand public</li><li>• Moyen de s'attirer une reconnaissance internationale</li><li>• Sentiment de fierté des employés et/ou des clients</li><li>• Meilleure positionnement compétitif et ouverture potentielle de nouveaux marchés</li></ul>

## 5. Direction de la stratégie de partenariats du CPM en 2011

Stratégie (objectif – quoi)	Tactique (comment)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compatibilité</b> : Veiller à ce que les partenaires potentiels aient vraiment à cœur une responsabilité sociale d'entreprise et ne considèrent pas cette alliance stratégique comme une simple transaction commerciale</li> <li>• <b>Protection contre les risques</b> : Se protéger contre les risques d'une association avec des partenaires inappropriés</li> <li>• <b>Visibilité et efficacité au regard des coûts</b> : Évaluer l'importance du partenaire et bien réfléchir avant de choisir un partenaire</li> <li>• <b>Synergie</b> : S'assurer que les projets en partenariats sont créés dans un domaine prioritaire pour le CPM et/ou insuffisamment financé</li> <li>• <b>Création de valeur</b> : Veiller à ce que les activités commerciales présentent des avantages pour les deux parties</li> <li>• <b>Attitude proactive</b> : Établir une stratégie de sélection de partenaires et les choisir au lieu de « se laisser choisir » par eux.</li> <li>• <b>Renforcement des capacités</b> : Promouvoir la Convention du patrimoine mondial et faire connaître les raisons de préserver le patrimoine pour l'avenir du tourisme et le développement des communautés concernées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étudier en détail la vision et la mission du partenaire ainsi que ses antécédents, tels qu'ils sont décrits dans les rapports annuels et dans la presse</li> <li>• Inclure une clause à cet égard dans le contrat, prévoyant de mettre fin à l'accord si les activités du partenaire deviennent incompatibles avec les valeurs de l'UNESCO</li> <li>• Comme le traitement des partenaires revient au même prix et exige les mêmes efforts indépendamment de leur importance, sélectionner des partenariats d'envergure ou présentant un important potentiel améliore l'efficacité au regard des coûts</li> <li>• Rechercher des partenaires qui s'intéressent à des domaines précis de compétence du CPM (p. ex. Jaeger-LeCoultre et la protection marine)</li> <li>• Utiliser la force de marketing du partenaire pour vendre des publications commerciales du CMP et souvenirs concernant le PM, et diffuser de la documentation gratuite de sensibilisation (cartes du PM et autres)</li> <li>• Définir des secteurs d'industrie et types de partenaires et les sélectionner de manière proactive</li> <li>• Former des guides touristiques aux sites du patrimoine mondial, au système du patrimoine mondial de l'UNESCO et à ses conventions</li> </ul>