

WHC-94/CONF.003/11.ADD  
Paris, le 18 novembre 1994  
Original: Anglais

**RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES POUR  
LA PROMOTION ET LA RECHERCHE DE FONDS  
POUR  
LE PATRIMOINE MONDIAL**

par

**Charles de Haes  
Conseiller spécial du Directeur général de l'UNESCO**

et

**David Mitchell**

\* \* \*

**Octobre 1994**

# TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
● INTRODUCTION	1 - 2
● REMERCIEMENTS	2
● SCHEMA DIRECTEUR	3 - 4
● RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES	5 - 16
● ANNEXE	17 - 22

## INTRODUCTION

Ce rapport a été commandé par le Directeur général, en réponse à l'appel lancé par le Comité du patrimoine mondial à sa réunion de 1992 à Santa Fe, Etats-Unis d'Amérique, qui demandait d'appliquer une stratégie professionnelle de marketing pour accroître la prise de conscience, la participation et le soutien du public (*Rapport de Santa Fe, Finalité 5, Orientations stratégiques pour le futur.*)

L'article 15 de la Convention du patrimoine mondial décide de la création du "Fonds du patrimoine mondial" et stipule que ses ressources sont constituées par :

- "(a) les contributions obligatoires et les contributions volontaires des Etats parties à la présente convention ;
- (b) les versements, dons ou legs que pourront faire :
  - (i) d'autres Etats,
  - (ii) l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, les autres organisations du système des Nations Unies, notamment le Programme de développement des Nations Unies et d'autres organisations intergouvernementales ;
  - (iii) des organismes publics ou privés ou des personnes privées ;
- (c) tout intérêt dû sur les ressources du Fonds ;
- (d) le produit des collectes et les recettes des manifestations organisées au profit du Fonds, et
- (e) toutes autres ressources autorisées par le règlement qu'élaborera le Comité du patrimoine mondial."

Ce rapport traite des possibilités de collecte de fonds auprès du secteur non gouvernemental (c'est-à-dire les points (b) (iii) et (d) ci-dessus). Toutefois, les recommandations stratégiques énoncées ici influenceront également l'obtention de contributions volontaires des Etats parties à la Convention, ainsi que la recherche de fonds auprès d'organisations intergouvernementales, d'organismes d'aide bilatérale et d'autres sources.

Ce rapport et ses recommandations stratégiques sont basés sur :

- (a) une étude de marketing et d'opinion auprès du Bureau du patrimoine mondial, du Comité directeur du patrimoine mondial, de différents membres du personnel

d'encadrement de l'UNESCO, et de représentants des organisations coopérantes - l'ICOMOS et l'UICN ;

- (b) des consultations (par opposition aux entretiens structurés menés pour l'étude) avec d'autres membres du personnel d'encadrement de l'UNESCO et d'autres personnes ;
- (c) l'expérience mondiale des auteurs en matière de marketing.

L'étude de marketing et d'opinion, qui est une technique éprouvée et testée utilisée dans les affaires, a consisté en interviews personnels et confidentiels qui ont duré chacun entre une heure et une heure et demie. Les interviewers étaient munis d'un questionnaire afin de conserver une approche uniforme, mais l'ont utilisé de manière flexible, adaptée à la personne interrogée (voir en Annexe la liste des personnes interviewées et consultées.)

## **REMERCIEMENTS**

Les auteurs de ce rapport expriment leur reconnaissance au Bureau du patrimoine mondial, au Directeur général de l'UNESCO et à toutes les autres personnes interviewées ou consultées pour leur chaleureux accueil et leurs avis précieux.

\* \* \*

## SCHEMA DIRECTEUR

**Il existe un potentiel important de ressources financières à moyen et long terme pour le Fonds du patrimoine mondial et la promotion de la Convention du patrimoine mondial, à condition que :**

- (A) le concept de patrimoine mondial - recouvrant l'ensemble du "patrimoine mondial, culturel et naturel" (ainsi qu'il est mentionné dans le titre de la Convention) et non pas simplement des sites particuliers - devienne un produit commercialisable et qu'une marque "patrimoine mondial" soit créée, soigneusement surveillée, développée et protégée de manière à ce qu'elle ne puisse pas être copiée ou volée par d'autres ;
- (B) l'on établisse et l'on fasse connaître publiquement des objectifs et des priorités plus nets en matière de conservation et d'éducation en ce qui concerne le patrimoine mondial ; l'on cible les activités en fonction de ces priorités et que les résultats obtenus (ainsi que les échecs) soient communiqués de manière claire, crédible et facilement compréhensible ;
- (C) il y ait une approche totalement intégrée de tous les aspects de la mise en oeuvre de la Convention, sous l'autorité du Directeur du Centre qui rendra compte au Directeur général ;
- (D) il y ait une stricte responsabilité financière, avec vérification des rapports de comptes, en ce qui concerne les sources de revenus et les dépenses du Fonds du patrimoine mondial.

**Les mesures stratégiques suivantes sont donc recommandées :**

1. Rendre le logo existant plus en rapport avec le patrimoine mondial  
ou  
adopter un nouveau logo, plus chargé de connotations et plus commercialisable, qui soit représentatif des sites culturels et naturels situés dans le monde entier et possédant une valeur universelle ;
2. S'assurer qu'il n'y ait pas de confusion sur la propriété du logo (qui appartient au Comité du patrimoine mondial, au nom de tous les Etats parties à la Convention), et sur qui peut autoriser l'utilisation du logo et fournir une caution officielle aux activités relatives au patrimoine mondial ;
3. Donner au Comité, au Fonds ou au Centre du Patrimoine mondial une existence juridique afin de leur permettre de détenir et d'autoriser l'utilisation

du logo du patrimoine mondial pour rapporter des revenus au profit du Fonds du patrimoine mondial ;

4. Déposer le logo comme une marque commerciale sur les marchés les plus importants pour les catégories de produits concernés par le patrimoine ;
5. S'assurer que la création de l'expression "patrimoine mondial" par l'UNESCO, ainsi que le soutien et la caution qu'elle lui a apportés sont identifiés, reconnus et rendus publics lorsque ce sera nécessaire, au profit du patrimoine mondial et de l'UNESCO ;
6. Concentrer la responsabilité suprême, au nom du Comité du patrimoine mondial, sur le Centre du patrimoine mondial pour toutes les activités concernant le patrimoine mondial (programme, recherche de fonds et communication), tout en encourageant la délégation de fonctions spécifiques à d'autres unités du Secrétariat de l'UNESCO ou à ses bureaux hors siège et aux organisations coopérantes ;
7. Donner davantage d'autonomie au Centre, afin de lui permettre de réduire la bureaucratie et de contacter plus efficacement et plus rapidement le secteur privé ;
8. Passer un contrat avec des spécialistes du secteur privé pour mettre au point et appliquer un plan intégré de communication et de recherche de fonds comportant des objectifs clairement définis concernant la conservation du patrimoine mondial et l'éducation qui s'y rapporte ; et s'assurer qu'aucune unité au sein de l'UNESCO, ni qu'un tiers ne porte atteinte à ce plan en s'engageant dans des activités promotionnelles ou de recherche de fonds concurrentielles ou au détriment de son image.

\* \* \*

**RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES**  
**POUR LA PROMOTION ET LA RECHERCHE DE FONDS**  
**POUR LE PATRIMOINE MONDIAL**

*Il existe un potentiel important à moyen et long terme permettant de collecter des fonds auprès du secteur privé et de promouvoir la Convention du patrimoine mondial, à condition que :*

- (A) le concept de patrimoine mondial - couvrant l'ensemble du "patrimoine mondial, culturel et naturel" (ainsi qu'il est mentionné dans le titre de la Convention) et non pas simplement des sites particuliers - devienne un produit commercialisable et qu'une marque "patrimoine mondial" soit créée, soigneusement surveillée, développée et protégée de manière à ce qu'elle ne puisse pas être copiée ou volée par d'autres ;*
- (B) l'on établisse et l'on fasse connaître publiquement des objectifs et des priorités plus nets en matière de conservation et d'éducation en ce qui concerne le patrimoine culturel ; l'on cible les activités en fonction de ces priorités et que les résultats obtenus (ainsi que les échecs) soient communiqués de manière claire, crédible et facilement compréhensible ;*
- (C) il y ait une approche totalement intégrée de tous les aspects de la mise en oeuvre de la Convention, sous l'autorité du Directeur du Centre qui rendra compte au Directeur général ;*
- (D) il y ait une stricte responsabilité financière, avec vérification des rapports de comptes, en ce qui concerne les sources de revenus et les dépenses du Fonds du patrimoine mondial.*

Objet : (A) - Un produit commercialisable

Le "patrimoine mondial" pourrait devenir un produit ou une "marque" commercialisable et de grand prix, mais c'est loin d'être le cas aujourd'hui. On le décrit souvent comme le joyau de la couronne de l'UNESCO en ce qui concerne la promotion et la collecte de fonds. Le patrimoine mondial représente certainement un superbe joyau en puissance mais il n'est aujourd'hui qu'une collection disparate de pierres brutes et non montées (les 411 sites).

Pour ce qui est du patrimoine mondial, tout ce que l'UNESCO et le Comité du patrimoine mondial doivent commercialiser ou "vendre" est la valeur de leur caution et de leur logo, et, peut-être, quelques données, des informations sur les sites et de l'expertise. Alors que l'UNESCO et le Comité du patrimoine mondial ont absolument tout pouvoir pour contrôler leur caution et leur logo (bien que cela soit particulièrement mal fait actuellement), n'importe qui est libre de visiter, de filmer, de promouvoir les sites du patrimoine mondial, d'écrire

à leur sujet ou de collecter des fonds pour les protéger. N'importe qui peut produire et vendre une série de films, de livres, d'encyclopédies, de collections de timbres, etc. sur les sites du patrimoine mondial et mentionner la Convention du patrimoine mondial pour promouvoir ces produits. N'importe qui peut utiliser les mots "patrimoine" et "mondial" qui ne peuvent pas être protégés par le copyright ou une marque déposée.

Objet : (B) - Des objectifs et des priorités mieux définis

Chose étonnante, les entretiens ont révélé que les gens étaient assez imprécis quant aux objectifs prioritaires de la Convention du patrimoine mondial, aux priorités du programme du Centre du patrimoine mondial et aux priorités d'utilisation du Fonds du patrimoine mondial.

Les gens de l'extérieur, eux aussi, hésitent sur les priorités du patrimoine mondial. Par exemple, il est naturel de présumer que les sites qui figurent sur la *Liste du patrimoine mondial en péril* devraient être traités et financés en priorité. Et pourtant, cela n'apparaît pas dans le programme du Centre du patrimoine mondial, ni dans l'attribution de subventions du Fonds du patrimoine mondial.

Objet : (C) - Une approche entièrement intégrée

Le potentiel de création, de mise en valeur et d'entretien du joyau "patrimoine mondial" se détériore car certains des éléments de sa monture sont vendus à bas prix ou même donnés.

A présent, il y a au moins huit unités au sein du Secrétariat de l'UNESCO qui prennent des initiatives liées à la Convention. La coordination de ces efforts est actuellement loin d'être satisfaisante et il est difficile de savoir clairement qui a l'autorité suprême sur la promotion et la recherche de fonds liées à la Convention et même sur les activités de programme et de projets.

Objet : (D) - Une stricte responsabilité financière

Trouver des fonds auprès du secteur privé va constituer pour le Fonds du patrimoine mondial un transfert de ressources du "Nord" (d'où viendront la plupart des revenus générés par le marketing de la "marque" Patrimoine mondial) vers le "Sud", qui a beaucoup plus de besoins et qui recevra vraisemblablement la plus grande partie des subventions et de l'assistance payées par le Fonds du patrimoine mondial. Il est fondamental que le public donateur, d'une part, et les Etats parties à la Convention, d'autre part, aient une confiance absolue dans le fait que les revenus collectés pour le Fonds du patrimoine mondial sont bien investis et dépensés à bon escient pour les priorités de conservation et d'éducation liées au patrimoine mondial.

---

**Note : \* Le texte en italique figure dans le Schéma directeur**

Il est donc essentiel de présenter des rapports financiers transparents et facilement compréhensibles.

**Les mesures stratégiques suivantes sont recommandées :**

**1. *Rendre le logo existant plus en rapport avec le patrimoine mondial***

*ou*

***adopter un nouveau logo, plus chargé de connotations et plus commercialisable, qui soit représentatif des sites culturels et naturels situés dans le monde entier et possédant une valeur universelle ;***

Le logo du patrimoine mondial est un bon emblème sur le plan de la conception graphique - caractéristique et sobre - mais, contrairement au logo exceptionnel de l'UNESCO, il n'indique pas au public ce qu'il représente. On pourrait entourer le logo de la mention "World Heritage" et "Patrimoine mondial" dans les deux langues de travail de la Convention et du Centre. Une troisième langue nationale pourrait être ajoutée le cas échéant. Des contacts sont en cours avec le créateur du logo pour obtenir son accord pour cet éventuel ajout à son oeuvre.

Beaucoup de personnes interviewées ont suggéré qu'étant donné que le logo existant n'était pratiquement pas reconnu par le public, et qu'il n'était pas spécialement attirant, le temps était venu d'adopter un nouveau logo. Cela ne représenterait pas une perte de clientèle par rapport au logo existant puisqu'il est en fait inconnu. Le coût de remplacement des plaques où figurait l'ancien logo, sur les sites du patrimoine mondial, serait minime par rapport aux profits qui pourraient être réalisés avec un nouveau logo caractéristique, qui attirerait l'attention et serait commercialisable.

Un dessinateur de renommée internationale, qui a mis au point de nombreuses "marques" à succès pour des clients de sociétés multinationales, a confirmé son accord pour créer un nouveau logo à un prix nettement réduit, à temps pour le soumettre au Comité du patrimoine mondial pour acceptation ou refus à sa réunion de décembre.

**2. *S'assurer qu'il n'y ait pas de confusion sur la propriété du logo (qui appartient au Comité du patrimoine mondial, au nom de tous les Etats parties à la Convention), et sur qui peut autoriser l'utilisation du logo et fournir une caution officielle aux activités relatives au patrimoine mondial.***

Pour commercialiser un produit ou une "marque" auprès du grand public, ce produit ne doit pas avoir plus d'un propriétaire, ni avoir une image confuse.

Le propriétaire du concept de "patrimoine mondial" et du logo du patrimoine mondial est, ou devrait être, l'Assemblée générale des Etats parties à la Convention, représentée par le Comité du patrimoine mondial.

Etant donné que le logo est le principal atout de la Convention pour la recherche de fonds, qu'il gagnera de la valeur à mesure qu'il deviendra plus connu et qu'il générera des revenus, le fait qu'il est la propriété du Comité doit être confirmé et protégé légalement par copyright et marque déposée.

L'utilisation du logo et l'octroi de "cautions officielles" doivent être méticuleusement contrôlés par le Centre, au nom du Comité. Actuellement, un certain nombre d'unités au sein du Secrétariat de l'UNESCO, ainsi que des organisations coopérantes, réunissent des fonds, ou cherchent à trouver des fonds en rapport avec le patrimoine mondial, ou ont accordé des cautions officielles ou un soutien moral (généralement interprété comme une caution officielle) à des activités promotionnelles ou génératrices de revenus, en rapport avec le patrimoine mondial, alors que le Fonds n'en retire qu'un faible avantage financier, voire même aucun.

Au sein du Secrétariat, par exemple, une unité commercialise des publications du patrimoine mondial ; une autre conclut ou a conclu des accords portant sur des timbres et des pièces représentant des sites du patrimoine mondial ; une autre organise vingt grandes campagnes de recherche de fonds pour des sites du patrimoine mondial, mais en ne mentionnant que brièvement que ce sont bien des sites du patrimoine mondial.

Parmi les organisations coopérantes, l'ICOMOS, par exemple, a essayé d'organiser une campagne de collecte de fonds sur le patrimoine mondial ; l'UICN a cautionné la publication d'un livre de prestige sur le patrimoine mondial et en a tiré un bénéfice financier ; l'Organisation des villes du patrimoine mondial (OVPM) a proposé de rechercher des fonds pour son usage exclusif ; et la Fédération japonaise des Associations UNESCO a demandé de pouvoir utiliser librement le logo pour collecter des fonds. Ces initiatives bien intentionnées de la part des organisations coopérantes ne devraient pas être permises sans accord spécifique préalable par écrit et étude de la part du Centre du patrimoine mondial. (Note : L'initiative de l'OVPM a été modifiée, à la demande du Directeur général, pour être entièrement réalisée au bénéfice du Fonds du patrimoine mondial.)

Les opérations commerciales autorisées ayant trait au patrimoine mondial sont entreprises en déformant le nom de diverses manières (p. ex. "Trésors du monde : patrimoine de l'humanité"), ce qui porte atteinte à la marque "patrimoine mondial". Le Centre lui-même utilise un logo qui mélange à la fois les noms et les emblèmes du patrimoine mondial et de l'UNESCO. Cela porte à confusion, nuit à l'image du patrimoine mondial comme à celle de l'UNESCO et fait perdre de nombreuses occasions.

Les identités séparées du Centre et de l'UNESCO ne doivent pas être brouillées. Le nom "UNESCO" ne doit pas être utilisé de telle façon que les gens puissent penser que l'Organisation possède un autre logo que son logo "Temple" universellement reconnu.

3. Donner au Comité, au Fonds ou au Centre du patrimoine mondial une existence juridique afin de leur permettre de détenir et d'autoriser l'utilisation du logo du patrimoine mondial pour rapporter des revenus au Fonds du patrimoine mondial.

Ni la Convention du patrimoine mondial, ni l'Assemblée générale des Etats parties, ni le Comité, le Fonds ou le Centre du patrimoine mondial, ne constituent une entité juridique capable de posséder des marques commerciales, de passer des contrats ou de s'engager dans des activités commerciales.

Les engagements juridiques contractés actuellement concernant le patrimoine mondial sont pris au nom de l'UNESCO, qui est une entité juridique. Cela n'est pas satisfaisant à cause de la confusion créée autour de la propriété effective et de l'autorité fonctionnelle, et à cause des implications fiscales telles que la TVA et l'impôt sur le revenu pour l'UNESCO ; on peut se demander si ses statuts lui permettent bien de s'engager dans la concession de licence et les affaires de manière généralisée et à grande échelle.

Une entité juridique, contrôlée par le Comité, ou par le Directeur général au nom du Comité, est donc exigée pour détenir le titre de propriété et déposer la marque commerciale. Suivant les pays où la marque est déposée - et certains pays accordent de nets avantages fiscaux par rapport à d'autres - on peut se faire inscrire en tant que fondation, association, ou société à responsabilité limitée. C'est la fondation qui exprime le mieux la notion de service public ; elle est facile à enregistrer et peut être créée sous l'autorité du Comité, aux termes de la Convention.

4. Déposer le logo comme une marque commerciale sur les marchés les plus importants pour les catégories de produits concernés par le patrimoine.

L'article 117 des *Orientations devant guider la mise en oeuvre de la Convention du patrimoine mondial* stipule que :

"Les Etats parties à la Convention devraient prendre toutes les mesures possibles pour empêcher dans leur pays l'utilisation de l'emblème de la Convention et l'utilisation du nom du Comité et de la Convention par tout groupe ou à toute fin qui n'est pas expressément reconnu(e) et approuvé(e) par le Comité".

A ce jour, le seul Etat partie qui semble avoir pris des dispositions pour protéger l'emblème (logo) par enregistrement de la marque est le Canada, qui l'a fait en 1983.

L'UNESCO possède actuellement le copyright du logo du patrimoine mondial, par cession de la part du dessinateur, étant donné que c'était l'UNESCO - dans le cadre des services fournis à la Convention - qui avait passé un contrat avec le dessinateur, le 20 avril 1977.

L'emblème a été approuvé par le Comité du patrimoine mondial à la fin de 1978 et, le 10 mai 1979, le Directeur général adjoint d'alors de l'UNESCO a écrit à l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle pour chercher une protection internationale pour cet emblème. Cela n'a toutefois pas été possible à l'époque et le logo est resté non protégé. Jusqu'ici, le Secrétariat n'a pas pris de mesures pour protéger le logo par enregistrement de la marque.

Le logo existant ou le nouveau logo du patrimoine mondial (après décision du Comité) doit être enregistré dans les pays des marchés essentiels, dans chacune des classes de marques commerciales pertinentes, par exemple classe 9 - films, vidéos, etc. ; classe 16 - livres, brochures, publications, revues et articles de papeterie ; classe 25 - articles d'habillement ; classe 28 - jeux et jouets ; classe 41 - services éducatifs et de divertissement.

5. ***S'assurer que la création de l'expression "patrimoine mondial" par l'UNESCO, ainsi que le soutien et la caution qu'elle lui a apportés sont identifiés, reconnus et rendus publics lorsque ce sera nécessaire, au profit du patrimoine mondial et de l'UNESCO.***

Les contributions de l'UNESCO, en termes de coût de personnel et d'activités de soutien au fonctionnement du Centre du patrimoine mondial, doivent être incluses dans le budget du Centre. Le fait que tous les fonds collectés pour le patrimoine mondial auprès du secteur privé puissent, grâce au soutien de l'UNESCO, être versés au Fonds et être utilisés pour les activités du programme et des projets, est un important argument de vente et un incitatif à la confiance dans le secteur privé ; il doit être rendu public.

Il faudra formuler des instructions claires, à inclure dans des Orientations pour l'identité de la marque et le style graphique à adopter pour le patrimoine mondial, ainsi que la manière de présenter le logo de l'UNESCO avec celui du patrimoine mondial sur les publications, les plaques apposées sur les sites du patrimoine mondial, les génériques de films, etc.

6. ***Concentrer la responsabilité suprême, au nom du Comité du patrimoine mondial, sur le Centre du patrimoine mondial pour toutes les activités concernant le patrimoine mondial (programme, recherche de fonds et communication), tout en encourageant la déléation de fonctions spécifiques à d'autres unités au sein du Secrétariat de l'UNESCO ou à ses bureaux hors siège et aux organisations coopérantes ;***

Il faut confier au Centre du patrimoine mondial un mandat total et sans équivoque pour mettre en oeuvre la Convention.

Les occasions d'opérations promotionnelles et de collecte de fonds vont inévitablement se présenter au sein des différentes unités du Secrétariat de l'UNESCO, de ses bureaux régionaux ou de ses Commissions nationales, et l'unité concernée ne voudra pas les manquer. Toutefois, l'exploitation de telles occasions pourrait bien en compromettre d'autres dans le cadre d'un plan d'ensemble mondial pour la promotion et la recherche

de fonds recommandé ci-après (voir Stratégie 8). Seul le directeur du Centre ou un membre approprié du personnel d'encadrement aura une vue d'ensemble suffisante du plan mondial pour savoir s'il faut ou non profiter d'une occasion et y donner suite. Il est par conséquent essentiel de faire savoir clairement qu'en cas de différence d'opinion, c'est le Directeur du Centre qui décide, sous réserve d'une éventuelle objection de la part du Directeur général.

Il faut également préciser que d'autres unités que le Centre du patrimoine mondial ne doivent pas entreprendre de créer un centre d'échange d'information ou une banque de données sur les activités promotionnelles et la recherche de fonds en liaison avec la Convention du patrimoine mondial et les sites du patrimoine mondial ; cela pour éviter la confusion et une duplication embarrassante des activités, et éventuellement des implications préjudiciables à l'UNESCO sur le plan juridique, financier et de son image, alors que c'est sous son nom que sont actuellement menées les activités concernant le patrimoine mondial.

Il faudrait donc que le Directeur général publie une directive indiquant que toutes les activités promotionnelles et de collecte de fonds liées au patrimoine mondial doivent être préalablement approuvées par le Directeur du Centre ou, exceptionnellement, par le Directeur général. Cela devrait comprendre les campagnes spéciales se rapportant aux sites du patrimoine mondial, dont beaucoup font actuellement l'objet d'une promotion ; elles ne mentionnent que brièvement, voire même pas du tout, le patrimoine mondial - autant de grandes occasions manquées. Cette directive ne doit pas pouvoir être tournée par des unités qui utiliseraient uniquement le nom et le logo de l'UNESCO, sans ceux du patrimoine mondial, lorsqu'il s'agirait de sites du patrimoine mondial.

Dans sa directive, le Directeur général pourrait demander à chaque unité au sein du Secrétariat de fournir au Centre des listes définitives avec des détails pertinents concernant :

- a) les engagements existants en matière de promotion ou de recherche de fonds, concernant la Convention ou n'importe quel site du patrimoine mondial, que ces engagements soient sous forme de contrats formels, d'échange de lettres ou verbaux ;
- b) les négociations en cours relatives à des activités promotionnelles ou de collecte de fonds ;
- c) les contrats conclus dans le passé relatifs à la Convention ou à tout site du patrimoine mondial, les sommes collectées de ce fait et la manière dont ces montants ont été répartis/utilisés ;
- d) les contacts reçus ou pris pour des activités promotionnelles ou de collecte de fonds se rapportant à la Convention ou à tout site du patrimoine mondial depuis la création du Centre, au milieu de l'année 1992, qui n'ont pas débouché sur des contrats ou des activités de coopération avec des tiers.

Il est important que l'expertise disponible dans les différentes unités de l'UNESCO qui s'intéressent au patrimoine mondial continue à être utilisée lorsque c'est rentable; de telles unités pourraient, si nécessaire, recevoir une compensation financière pour leur travail. Afin de maintenir l'enthousiasme et le soutien de la coopération de ces unités, il faudrait que le personnel du Centre soit en consultation pratique permanente au niveau opérationnel. Il faudrait également établir un processus systématique pour obtenir un apport de ces unités au moment de l'établissement du plan et du budget biennaux du Centre.

Afin de faciliter la coopération entre le Centre et les Secteurs de la culture et des sciences (et pour mettre fin aux rumeurs selon lesquelles le Centre voudrait se séparer de l'UNESCO), ces unités devraient, si possible, être installées dans le même bâtiment. Si cela ne peut se faire dans un proche avenir, il serait bon d'annoncer à l'avance que telle en est l'intention.

7. *Donner davantage d'autonomie au Centre, afin de lui permettre de réduire la bureaucratie et de contacter plus efficacement et plus rapidement le secteur privé.*

Si l'on veut trouver des fonds extrabudgétaires, ce qui va être de plus en plus en plus nécessaire, étant donné que les financements gouvernementaux deviennent de plus en plus difficiles à obtenir, il est essentiel de pouvoir réagir rapidement aux occasions qu'offre le secteur privé. Il faut créer un climat de confiance autour du fait que le Centre peut fonctionner de façon efficace et rentable.

Afin de pouvoir fonctionner de manière efficace, rapide, rentable et transparente, le Centre doit être libéré des contraintes du système bureaucratique de l'UNESCO; il doit pouvoir contrôler son propre budget, être capable de recruter du personnel et de le garder uniquement pour des raisons d'expertise et d'efficacité. Cela n'implique pas une indépendance totale du Centre. Le Directeur général et le Comité du patrimoine mondial doivent insister sur la nécessité d'un contrôle strict, d'une responsabilité et d'une transparence des activités et des dépenses, à l'intérieur d'un programme et d'un budget approuvés.

Le Centre devrait également être libéré de certaines des contraintes incluses dans les *Orientations devant guider la mise en oeuvre de la Convention du patrimoine mondial*. Ainsi, par exemple, l'article 118 stipule :

"Le nom, le symbole ou la représentation de tout bien inscrit sur la Liste du patrimoine mondial en totalité ou partie ne devraient pas être employés dans des buts commerciaux, à moins que l'Etat concerné n'ait accordé son autorisation écrite pour l'utilisation desdits noms, symboles ou représentations et que le texte exact ou la présentation n'aient obtenu l'agrément de cet Etat et autant que possible de l'autorité nationale spécialement concernée par la protection du site. Une telle utilisation devrait être conforme aux raisons pour lesquelles le bien a été placé sur la Liste du patrimoine mondial."

*1 est vrai*  
*Marketing* ( La première phrase de cette orientation est peu réaliste. Elle ne peut pas être observée, et ne l'est pas. Le Centre du patrimoine mondial ne pourrait pratiquement jamais passer un contrat commercial s'il fallait absolument une autorisation écrite même pour mentionner le nom d'un site. (Comme on l'a indiqué plus haut, n'importe qui peut librement se référer à un site ou le décrire sans avoir pour cela l'accord du gouvernement).

Tout en reconnaissant la souveraineté des Etats parties vis-à-vis des sites du patrimoine mondial qui se trouvent sur leur territoire, le Centre devrait être autorisé à commercialiser le concept ou la "marque" de patrimoine mondial dans son ensemble et, dans ce contexte, devrait pouvoir présenter les noms et les descriptions des sites sans en référer à chaque fois aux Etats parties, à condition (comme cela est stipulé dans la seconde phrase de l'article 118 déjà cité) que cela soit fait de manière "conforme aux raisons pour lesquelles le bien a été placé sur la Liste du patrimoine mondial." Les Etats parties devraient avoir toute confiance que le Centre prendra soin de leurs intérêts et on devrait donc lui accorder une autorité proportionnée à ses responsabilités.

*Compromis* ( Il faudrait aussi que soit reconnu et confirmé le fait que la collecte de fonds pour le patrimoine mondial dans son ensemble se fait au profit du Fonds du patrimoine mondial, sous le contrôle du Comité du patrimoine mondial. Aucun pays ne devrait avoir droit en priorité aux subventions du Fonds du patrimoine mondial simplement parce que l'un de ses sites a été sélectionné sur l'ensemble des sites (actuellement 411), pour être présenté avec quelques autres au cours d'une opération de marketing. Aucun pays ne devrait non plus avoir droit en priorité aux fonds collectés grâce à la commercialisation de la "marque" Patrimoine mondial sur son territoire. Cela serait contraire à l'objectif de collecter des fonds là où il y en a le plus, pour les transférer là où ils sont le plus nécessaires.

Naturellement, lorsque l'on fait une collecte de fonds pour un site spécifique, et que l'on dit au public que les fonds seront utilisés pour un site et/ou un but particuliers, il faut avoir l'accord préalable de l'autorité responsable du site et les fonds collectés doivent être utilisés pour le site et/ou le but spécifiés.

- III* ( 8. **Passer un contrat avec des spécialistes du secteur privé pour mettre au point et appliquer un plan intégré de communication et de recherche de fonds comportant des objectifs clairement définis concernant la conservation du patrimoine mondial et l'éducation qui s'y rapporte ; et s'assurer qu'aucune unité au sein de l'UNESCO ni qu'un tiers ne porte atteinte à ce plan en s'engageant dans des activités promotionnelles ou de recherche de fonds concurrentielles ou au détriment de son image.**

*avec* ( Comme il a été indiqué à la page 5 de ce rapport, beaucoup considèrent le patrimoine mondial comme le joyau de la couronne de l'UNESCO. Pourtant, la Convention du patrimoine mondial existe depuis vingt ans et on peut se demander ce qui a été fait pour protéger et préserver les 411 sites classés, qui n'aurait pas été fait de toute façon ? La Convention du patrimoine mondial a-t-elle vraiment fait une

différence ? Le Secrétariat de la Convention a-t-il été efficace pour aider à protéger les sites qui figurent sur la Liste du patrimoine mondial ?

Ce qu'il faut, c'est un relancement du patrimoine mondial organisé par des professionnels, en étroite coopération avec le Centre du patrimoine mondial et d'autres unités concernées au sein de l'UNESCO, dans le cadre d'un plan mondial à moyen terme de promotion et de recherche de fonds qui soit directement lié aux priorités de conservation et d'éducation exigées par le patrimoine mondial. Il faut établir un ensemble cohérent d'objectifs et d'activités d'ensemble pour y arriver.

Le Comité du patrimoine mondial a deux possibilités d'approches du secteur privé en ce qui concerne la promotion et la recherche de fonds :

- 1) engager du personnel possédant l'expérience requise au Centre (ou à la Fondation), ou
- 2) passer un contrat avec une société du secteur privé qui possède, ou peut réunir, l'expertise nécessaire pour le type particulier d'occasions qu'offre le patrimoine mondial pour la promotion et la recherche de fonds.

Interrogés sur la solution qu'il préconisaient, tous ceux qui ont été interviewés, sans exception, ont répondu qu'ils préféreraient que l'on passe un contrat avec le secteur privé. En fait, la plupart pensaient que l'on ne pouvait faire autrement.

Lors de la réunion du Bureau du patrimoine mondial, en juillet dernier, on s'est inquiété que l'engagement dans la recherche de fonds auprès du secteur privé n'augmente de façon importante les besoins en personnel du Centre, si celui-ci devait se charger de cette tâche.

Il est par conséquent recommandé, qu'en étroite coopération avec le Centre du patrimoine mondial, on passe un contrat avec une société pour promouvoir la sensibilisation du public à la Convention du patrimoine mondial, sa compréhension et le soutien qu'il pourra lui apporter. Il faudrait rechercher des revenus pour le Fonds du patrimoine mondial auprès du secteur privé, par l'octroi de licence du nom et du logo du patrimoine mondial, par une garantie apportée au "patrimoine mondial", par des appels spéciaux, des manifestations particulières, du mécénat d'entreprise et, en temps utile, par l'adhésion à des groupes de soutien au patrimoine mondial, sur le plan mondial, régional ou national, comme le prévoit l'article 17 de la Convention.

Il existe peu d'organisations qui puissent témoigner de manière significative d'exemples couronnés de succès d'octroi de licence d'une "marque" représentant une cause pour le bien public mondial. On ne trouve aucune organisation de ce genre dans le domaine de la conservation de la culture, et uniquement le WWF-Fonds mondial pour la nature - avec son célèbre logo "Panda" - dans le domaine de la conservation de la nature. Alors qu'il existe beaucoup d'excellentes sociétés de concession de licence pour promouvoir et réunir des fonds pour des vedettes du sport et des arts, pour des événements mondiaux comme les Jeux olympiques ou la Coupe

du monde de football, et pour la propriété intellectuelle avec des personnages comme Donald, Snoopy et les Muppets, il n'existe pas de société possédant l'expérience et l'expertise nécessaires pour promouvoir le patrimoine mondial - produit unique - et collecter des fonds à son intention, par toute la gamme d'activités décrite ci-dessus.

*proposée*

Une société existante peut, bien sûr, acquérir de l'expérience par essais et erreurs au bout d'un certain temps. Toutefois, une manière plus efficace de procéder serait de rechercher un spécialiste ou une équipe de spécialistes en ce domaine et lui demander de soumettre des propositions pour la création d'une société spécialement consacrée à la promotion et à la collecte de fonds pour le patrimoine mondial. Il faudrait qu'une telle société fonctionne sur une base de partage des revenus, en couvrant ses frais avec sa part de revenus. La marque "Patrimoine mondial" serait ainsi libérée de l'obligation coûteuse et risquée d'investir dans la recherche de fonds. Le budget promotionnel de "Patrimoine mondial" devrait cependant refléter l'augmentation des budget généraux du Centre et du Fonds, étant donné qu'il faut évidemment consacrer plus d'attention à la sensibilisation au patrimoine mondial, élément essentiel de toute campagne de collecte de fonds et également nécessaire pour atteindre les objectifs généraux de la Convention.

## CONCLUSION

Il existe un potentiel important de développement de la sensibilisation du public au patrimoine mondial, de son engagement et du soutien qu'il peut lui apporter, comme le demandait la réunion du Comité du patrimoine mondial à Santa Fe. On peut réaliser de grandes choses si le Comité du patrimoine mondial approuve le principe que le Directeur général adopte une approche commerciale professionnelle pour la promotion et la collecte de fonds pour le patrimoine mondial (comme cela a été fait avec tellement de succès par le WWF-Fonds mondial pour la nature).

Mais, il ne faut pas s'attendre à des miracles, et surtout pas à court terme. Ce qu'il faut, c'est un revenu annuel régulier pour le Fonds du patrimoine mondial, et non pas des aubaines "feux de paille" qui augmentent les espérances à long terme et un train de dépenses à court terme impossible à maintenir. Il faudra du temps et un investissement considérable pour créer et promouvoir une marque "Patrimoine mondial" avant de pouvoir obtenir un revenu annuel important pour le Fonds. Dans ce processus, il faut faire attention à ne pas commercialiser la marque à long terme pour un bénéfice financier trop peu important. Les partenaires commerciaux ont tous trop tendance à dire qu'ils offrent une occasion qui ne se représentera jamais plus. C'est rarement le cas. Le patrimoine mondial est un produit unique et doit, en temps voulu, devenir une "marque" unique et de grande valeur, si elle est bien contrôlée et entretenue avec soin. Cela exige une discipline stricte.

L'article 15 de la Convention stipule :

"Les Etats parties à la présente Convention prêtent leur concours aux campagnes internationales de collecte qui sont organisées au profit du Fonds du patrimoine mondial sous les auspices de l'UNESCO."

Une telle assistance sera essentielle pour atteindre les potentialités du patrimoine mondial.

\* \* \*

**STRATEGIE DE MARKETING  
POUR LE PATRIMOINE MONDIAL**

**Personnes interviewées ou consultées**

**A. PERSONNES INTERVIEWEES**

Interviewers  
M. de Haes M. Mitchell

**Membres du Bureau du patrimoine mondial**

Mme Olga Pizano Présidente	X	X
M. José Salazar Colombie	X	X
M. Zhan Guo République populaire de Chine		X
M. Musa Bin Jaffar Bin Hassan Oman	X	
M. El Hadji Mbaye Bassine Dieng Sénégal		X
Mme María Marine Isidro Espagne		X
M. Abdul Wichlencharoen Thaïlande		X
M. Robert Milne Etats-Unis d'Amérique	X	X

**Comité directeur du patrimoine mondial**

M. Federico Mayor Directeur général de l'UNESCO		X
M. A. Badran Directeur général adjoint p.i. Sous-Directeur général pour les sciences		X

	<u>Interviewers</u>	
	<u>M. de Haes</u>	<u>M. Mitchell</u>
Mme M. Lourdes Arizpe Sous-Directeur général pour la culture	X	
M. H. Lopes Ancien Sous-Directeur général pour la culture		X
M. T. Keller Sous-Directeur général Bureau des relations avec les sources de financement extrabudgétaires	X	
M. C. Power Sous-Directeur général pour l'éducation		X
M. M. Bouchenaki Directeur, Division du patrimoine physique	X	
Mme H. Gosselin Directeur, Office de l'information du public	X	
<b>Centre du patrimoine mondial</b>		
M. G. Riccio Directeur adjoint		X
M. H. Eidsvik Spécialiste principal du programme	X	
Mme B. Pavlic Spécialiste principale du programme		X
M. L. Lévi-Strauss Consultant	X	
M. R. Bandhari Administrateur	X	
Mlle M. Rössler Spécialiste du programme		X
Mme G. Saouma-Forero Spécialiste du programme	X	
M. A. Tonnello Spécialiste du programme		X

Interviewers  
M. de Haes    M. Mitchell

M. H. van Hoof Spécialiste du programme		X
Mme N. Kromchenko Spécialiste adjoint du programme		X

**Secteur de la culture**

M. W. Arfwedson Directeur principal et Coordinateur de la Décennie mondiale du développement culturel		X
M. A. Beschaouch Chargé de mission auprès du Sous-directeur général		X
M. S. Zulficar Secrétaire Décennie mondiale du développement culturel		X
M. R. Engelhardt Conseiller régional pour la culture à Bangkok		X
M. F. Childe Chef de la section du suivi		X
Mme S. Ramzi Spécialiste du programme pour la promotion	X	
Mme M. Yang Chef de l'unité spéciale pour Angkor		X

**Division des sciences écologiques**

M. P. Lasserre Directeur de Division		X
Mlle M. Jardin Spécialiste du programme	X	
Mme J. Robertson Vernhes Spécialiste du programme		X

	<u>Interviewers</u>	
	<u>M. de Haes</u>	<u>M. Mitchell</u>
<b>Sources de financement extrabudgétaire</b>		
Mlle B. Moller Chef de section des fonds-en-dépôt	X	
M. P. Muller-Wirth Spécialiste adjoint du programme Section du financement privé	X	
<b>Office de l'information du public</b>		
M. D. Hamrol-Bedogni Directeur, Manifestations spéciales		X
M. C. van Engeland Chef de la division de l'audiovisuel	X	
<b>Office des publications</b>		
Mme M. del Corral Directeur	X	
M. A. McLurg Spécialiste en droits		X
<b>Courrier de l'UNESCO</b>		
M. B. Elnadi Directeur		X
M. A. Rifaat Rédacteur en chef		X
<b>REPRESENTANTS DES ORGANISATIONS COOPERANTES</b>		
Dr. H. Cleere Coordinateur du patrimoine mondial ICOMOS	X	
M. J. Thorsell Conseiller principal Programme du patrimoine naturel UICN	X	

**B. PERSONNES CONSULTÉES**

Interviewers  
M. de Haes M. Mitchell

**PERSONNEL DE L'UNESCO :**

**Division des normes internationales**

M. D. de San X  
Chef de division

M. J. Donaldson X  
Juriste

**Secteur de la culture**

Mlle C. Ralaimihoatra X  
Spécialiste du programme

**AUTRES :**

M. V. Law X  
International Trademark Agents  
Kent, Royaume-Uni

M. P. Mangué X  
Organisation mondiale de la propriété intellectuelle  
Genève, Suisse

M. Daniel Navid X  
Secrétaire général  
Convention de Ramsar  
Gland, Suisse

\* \* \*