



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

Patrimoine mondial

32 COM

Distribution limitée

WHC-08/32.COM/INF.5D
Paris, 4 juin 2008
Original : anglais/français

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-deuxième session

Québec, Canada
2 – 10 juillet 2008

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

Proposition de nouvelles orientations stratégiques pour les partenariats

RÉSUMÉ

La décision **31 COM 15** (Christchurch, 2007) fait référence à une demande du Comité que soit préparé un document de réflexion sur de nouvelles orientations stratégiques pour les partenariats, en mettant l'accent sur les aspects commerciaux des partenariats et leur valeur pour la conservation du patrimoine mondial. Des modèles de partenariat financier destinés plus particulièrement au secteur privé ont été étudiés afin de donner des exemples. Ils sont résumés dans ce document.

I. Partenariats public-entreprises

A. Contexte

1. Le double objectif exprimé pour l'initiative de partenariats du patrimoine mondial (PACTE) lors de sa création initiale était de sensibiliser davantage et/ou de mobiliser des fonds pour le patrimoine mondial. Les partenariats les plus fructueux pouvaient faire les deux et parfois, dans les cas les meilleurs, les donateurs donnaient pleins pouvoirs à l'UNESCO pour décider de la façon dont ces fonds seraient dépensés, se préoccupant peu du niveau de détail des états financiers. Néanmoins, les fonds recueillis directement par le biais de partenariats avec le secteur des entreprises sont relativement limités. Les recettes prévisibles pour 2008 sont estimées à 450 000 dollars EU, dont une grande partie est déjà affectée.
2. Comme l'ont montré les rapports, projets et évaluations sur les partenariats et l'utilisation de l'emblème depuis 2002, l'intérêt pour le patrimoine mondial, à la fois en tant que concept et que potentiel commercial, ne cesse de croître. Des efforts ont été engagés pour structurer la façon dont les partenariats sont élaborés, notamment en établissant un cadre réglementaire¹. S'il est vrai que ce cadre donne des indications pour traiter les demandes, ces dernières pourraient être améliorées pour satisfaire à des normes plus rigoureuses de sélection des partenaires.
3. Le Sommet de Rio de 1992, le Protocole de Kyoto de 1997 et des initiatives d'entreprises comme le principe du « triple bilan »² ont incité le secteur des entreprises à s'investir davantage dans les questions culturelles, sociales et environnementales, encourageant l'action dans de nombreux domaines tels que le microfinancement, le développement économique communautaire et la réduction de l'empreinte carbone. De plus, la sensibilité accrue des consommateurs au changement climatique et aux droits de l'homme a créé des attentes plus fortes, à la satisfaction desquelles le secteur privé participe. De ce fait, les occasions de partenariats au service d'une cause se multiplient, créant la nécessité de nouveaux critères de référence et d'une stratégie plus volontariste.

B. Objectif

4. La conservation du patrimoine mondial est la responsabilité de la communauté internationale. Si c'est aux gouvernements qu'il appartient de mettre en place des mesures de protection adéquates et de suivre les résultats, le processus de conservation est soutenu sur le plan technique et financier par plusieurs parties prenantes, publiques et privées. Cependant, les liens entre le secteur des entreprises et les biens du patrimoine mondial restent assez rares. En faisant mieux connaître les activités du patrimoine mondial, en nouant des contacts plus étroits avec les administrations locales et les organisations à but lucratif qui agissent aux niveaux local et international, il est possible de générer de nouveaux flux de ressources bénéficiant plus directement à la conservation.
5. Faisant office de centre d'information et de plate-forme d'échange pour tout ce qui concerne le patrimoine mondial, le Centre devrait s'efforcer d'élaborer une approche résolument plus commerciale des partenariats du patrimoine mondial. Cette stratégie rehausserait l'image du patrimoine mondial en s'appuyant sur des faits et des chiffres, démontrant ainsi la valeur et la pertinence des investissements des entreprises partenaires potentielles. S'il est utile de mettre au point des approches standard utilisables par l'UNESCO et les autorités

¹ Le cadre réglementaire du PACTE peut être consulté sur le site : <http://whc.unesco.org/en/pact/>

² Principe qui mesure les performances de l'entreprise selon trois axes : profits, viabilité environnementale et responsabilité sociale.

responsables de la gestion des sites, il serait peut-être plus efficace de mettre activement en place une série de partenariats clés. Ils serviraient d'exemples de bonne pratique à suivre dans le futur. Mais cela ne sera possible que si le réseau des sites du patrimoine mondial fait sien le principe qui consiste à promouvoir le général avant le particulier.

6. Le marketing est l'acte qui consiste à générer des ressources en créant de la satisfaction pour le client. La démarche philosophique du marketing est d'améliorer la crédibilité et le rang de l'entreprise et de ses produits. Si un parallèle peut être fait entre les entreprises à but lucratif et les organisations à but non lucratif, c'est pour souligner que la mobilisation de fonds et la création de partenariats pour une cause ont une nature concurrentielle similaire à celle d'un marché tiré par les consommateurs. C'est également pour attirer l'attention sur le fait que le « marché » du patrimoine mondial repose lui aussi sur le consommateur ; c'est pourquoi il faudrait mettre davantage l'accent sur le marketing des biens du patrimoine mondial. Obtenir la satisfaction des « clients » ou « visiteurs » sur les sites du patrimoine mondial favoriserait un plus grand soutien à la conservation des sites grâce à une identification et une reconnaissance plus grandes de la valeur de la marque et, par voie de conséquence, la création de nouveaux partenariats générateurs de ressources.

II. Stratégie

A. Collecter des données

7. Que leurs motivations soient philanthropiques ou autres, les donateurs sont plus sélectifs par rapport aux actions qu'ils choisissent de soutenir, en partie parce qu'il y a davantage de causes parmi lesquelles choisir. De plus, en comparaison avec le Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO, des programmes des Nations Unies comme le PNUE et le PNUD, ou des organisations comme l'UICN, ont élaboré des initiatives qui sont mieux adaptées au contexte actuel.
8. L'analyse de données, qu'il faut dans un premier temps collecter, fait partie intégrante du marketing. L'actif le plus précieux de la *Convention du patrimoine mondial* c'est l'ensemble des sites qu'elle protège et leur intégrité. Il est par conséquent primordial de créer un réseau de points de contact des sites du patrimoine mondial, avec accès direct aux informations statistiques sur l'exposition des sites au public (nombre de visiteurs, existence d'installations pour l'accueil des visiteurs et qualité, preuves de la satisfaction des visiteurs) et, si possible, une indication de leur souhait et de leur capacité de prendre part à des initiatives marketing du Centre du patrimoine mondial. Les données recueillies serviront à convaincre des partenaires potentiels de la puissance de ce réseau ainsi que de la visibilité et de la crédibilité qu'il peut conférer à ceux qui décident de soutenir le patrimoine mondial.

B. Approches transversales : principe d'adhésion et prix

9. Dans la mesure où il ne peut être question d'appliquer une règle générale à la création des partenariats en raison de la grande diversité des exigences des partenaires, la difficulté c'est de mettre au point des modèles répondant aux nombreux besoins exprimés par le secteur des entreprises, toujours différents d'une entreprise à l'autre, tout en veillant à ce qu'ils répondent aux exigences de conservation.
10. Modèle 1 – Système d'adhésion: Les Directives récemment adoptées par l'UNESCO³ concernant l'utilisation de l'emblème de l'organisation ont permis de clarifier les conditions d'utilisation des emblèmes des programmes de l'UNESCO, notamment des emblèmes

³ Directives concernant l'utilisation du nom, de l'acronyme, de l'emblème et des noms de domaine Internet de l'UNESCO (RES 34C/86)

intergouvernementaux comme celui du patrimoine mondial. Ces emblèmes doivent être utilisés en tant qu'emblèmes mixtes, c'est-à-dire systématiquement⁴ associés à l'emblème de l'UNESCO. Les indications graphiques issues des Directives sont ainsi en cours d'adaptation pour de nombreux sites. Appliqué de façon méthodique, ce modèle permettra de conférer une plus grande visibilité à l'emblème et renforcera l'identité visuelle de la Convention et de tous les sites qu'elle représente. Nonobstant l'intérêt de l'emblème, la vraie question est celle de la reconnaissance de l'image de marque. L'identification des valeurs attachées à cette image de marque aidera à orienter le processus de sélection des partenaires en offrant aux responsables un nouvel ensemble d'indicateurs pour mesurer la pertinence de tout partenariat. Les partenaires potentiels qui auront passé avec succès ce processus de sélection seront éligibles pour des opérations de cogrillage et pourraient devenir membres du patrimoine mondial ou former un club de partenaires du patrimoine mondial.

11. Ce club serait initialement réservé au secteur des entreprises, mais pourrait aussi être élargi aux partenaires de mise en œuvre⁵ et aux particuliers. Les avantages liés à la qualité de membre seraient notamment la possibilité d'utiliser l'emblème du patrimoine mondial de l'UNESCO, une couverture promotionnelle régulière par les outils de communication du patrimoine mondial (*Revue du patrimoine mondial*, site Internet, événements) et l'accès à des informations sur les sites que les membres souhaitent soutenir. Intervenant dans leurs domaines de compétences respectifs – gestion, vente, recherche & développement ou finance – les membres du programme fourniraient une grande variété de compétences entrepreneuriales et constitueraient un groupe de soutien puissant, produisant un effet de levier au profit du renforcement des capacités, de la gestion et de la conservation du patrimoine mondial. Le Centre du patrimoine mondial pourrait créer un fonds multidonateurs pour soutenir cette initiative, travailler sur les questions de communication interne et externe, et financer des projets qui ne peuvent être couverts par le budget de l'Assistance internationale.
12. L'Alliance du patrimoine mondial pour un tourisme durable (WHA), constituée en 2005 par la Fondation des Nations Unies et Expedia (États-Unis), est une initiative de l'industrie pour promouvoir un tourisme durable sur les sites du patrimoine mondial. Elle œuvre pour soutenir la conservation du patrimoine mondial, le tourisme durable et le développement économique local pour les communautés implantées sur les sites du patrimoine mondial et aux alentours. Elle propose deux niveaux de partenariat, tous deux destinés à la faire progresser dans sa mission : les membres de l'Alliance et les partenaires associés de l'Alliance. Les membres de l'Alliance (50 à ce jour) sont des entreprises du secteur des voyages, telles que hôtels, voyagistes, agents de voyage, compagnies aériennes et organisateurs de croisières, entre autres. Les partenaires associés de l'Alliance sont des ONG, des groupes de la société civile, des administrations publiques et autres organisations pas exclusivement spécialisés dans le tourisme. Tous s'engagent à respecter un certain nombre de principes clés et à prendre une série d'initiatives. Si ce modèle est programmatique par nature, il offre un appui dans plusieurs domaines transversaux comme le renforcement des capacités, la conservation, la communication et la participation des communautés, et pourrait être intéressant comme modèle pour la qualité de membre.
13. Modèle 2 – Prix : un autre modèle éprouvé que le Centre pourrait tester avec le secteur des entreprises est la création d'un prix du patrimoine mondial. S'inspirant du partenariat extrêmement concluant entre l'UNESCO et L'Oréal, axé sur la promotion des femmes

⁴ Des exceptions peuvent être faites dans les cas où l'emblème mixte est trop grand et peu commode à utiliser, par exemple sur des cartes.

⁵ Partenaires de mise en œuvre : catégorie nouvellement désignée de partenaires susceptibles d'ajouter de la valeur au-delà de la fourniture d'un produit ou service et de participer aux activités de planification et d'étude. Ces partenaires doivent gérer efficacement les projets/programmes et produire des résultats convenus d'un commun accord.

dans la recherche scientifique partout dans le monde, le Centre du patrimoine mondial pourrait étudier les moyens d'associer un groupe choisi d'entreprises de réputation internationale à la création d'un prix qui reconnaîtrait les cinq composantes clés du patrimoine mondial, telles qu'elles ont été établies par le Comité (les « 5 C »). Mettant l'accent sur la participation des communautés, la gestion et les processus de consultation, ce prix aurait l'avantage d'attirer l'attention sur le travail de conservation à petite, moyenne et grande échelles entrepris sur les sites du patrimoine mondial. Il pourrait également servir de plate-forme pour illustrer les bonnes pratiques en matière de construction de nouvelles infrastructures ou de réhabilitation et de transformation de centres-villes historiques et d'autres biens du patrimoine mondial. Des urbanistes, des municipalités, des gestionnaires de sites et des initiatives privées pourraient être récompensés pour leurs approches innovantes de la conservation, pour leur esprit communautaire et pour leur dévouement à la cause du patrimoine mondial. Il existe déjà des exemples⁶ qui offrent une certaine visibilité, mais un prix international du patrimoine mondial pourrait s'efforcer d'imprimer une orientation et une motivation qui inciteraient toutes les parties concernées à œuvrer pour une meilleure mise en œuvre de la *Convention du patrimoine mondial*.

C. Octroi de licences pour la marque et l'emblème du patrimoine mondial

15. Par définition, un accord de licence est un document par lequel les droits d'utiliser un nom, une marque, un emblème, une image ou tout autre élément protégé et détenu par une partie sont conférés à une autre partie. Ces droits peuvent être octroyés gratuitement ou contre redevance pendant une durée déterminée et dans un contexte particulier. Par exemple, un producteur de télévision, propriétaire du copyright sur les films qu'il produit, peut décider de concéder des licences d'exploitation de ses films à des tiers. Il peut décider de les octroyer à plusieurs utilisateurs, en segmentant le territoire sur lequel les films seront projetés, ou décider de segmenter les droits de diffusion (télévision, vidéo, théâtre, location, etc.), ou les deux. Le même producteur de télévision pourrait aussi décider d'octroyer tous les droits et de percevoir des redevances aussi longtemps qu'il détient les copyrights.
16. Jusqu'à présent, le Centre octroyait à des éditeurs, moyennant redevance, des licences d'utilisation de son nom et/ou emblème. Les encyclopédies et beaux livres ont, au fil des années, généré des ressources extrabudgétaires considérables qui ont été collectées directement auprès des bénéficiaires de licences ou par l'intermédiaire du Fonds des publications de l'UNESCO. Cela a aidé à financer les coûts de personnel et d'autres fonctions centrales comme l'achat de matériel informatique.
17. Progressivement, l'activité de concession de licences a été réduite au profit de nouvelles formes de coopération et de partenariat afin de valoriser la participation des partenaires au processus de conservation. Ainsi, les partenariats utilisent souvent, sinon tout le temps, le nom et l'emblème du patrimoine mondial dans le cadre d'une initiative plus large qui comprend le développement et la mise en œuvre de projets de différentes sortes. Cela peut porter préjudice à la valeur commerciale de la marque proprement dite et rendre plus difficile l'établissement de références financières adéquates.
18. Néanmoins, il a été démontré que la marque du patrimoine mondial a en soi une valeur financière suffisante et qu'il est possible de convaincre des entités commerciales de la nécessité de payer une redevance pour son utilisation. À cet effet, et à d'autres fins, la protection juridique de l'emblème du patrimoine mondial a été assurée par l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle et des mesures pour déposer le nom du patrimoine mondial ont été proposées. Tout aussi important est le processus d'examen qui permettra de garantir la qualité des produits qui seront diffusés sous le nom et l'emblème du

⁶ Les Prix du patrimoine (*Heritage Awards*) gérés par le Bureau de l'UNESCO à Bangkok, par exemple

patrimoine mondial. La capacité du bénéficiaire de licence de concevoir, produire et distribuer (ou faire distribuer) est aussi essentielle que la stabilité et la légitimité de l'entreprise proprement dite. Le processus de sélection par l'intermédiaire des Commissions nationales et les procédures internes d'approbation le garantissent. Le rôle de l'UNESCO devrait être de coordonner ces activités commerciales en offrant des conseils stratégiques, d'harmoniser les initiatives, d'éviter la concurrence inutile et d'exercer un contrôle de qualité.

19. En 1996, l'hôtel des Monnaies espagnol, Fabrica Nacional de Moneda y Timbre, a fabriqué une série de pièces sur le thème du patrimoine mondial. Elles ont été émises et vendues sur le marché espagnol et ont généré une redevance forfaitaire de 200 000 FF (environ 47 700 dollars EU) pour le Fonds du patrimoine mondial. Depuis, beaucoup d'autres projets de pièces et médailles ont été élaborés, certains avec la participation de l'UNESCO, d'autres de façon indépendante. La difficulté réside dans l'identification de moyens d'ouvrir de nouveaux marchés pour les initiatives nationales, augmentant ainsi le potentiel et la longévité des projets. Le Centre du patrimoine mondial pourrait coopérer avec le Bureau de l'information du public de l'UNESCO et travailler avec tous les États parties pour étudier les moyens de formuler ces produits distincts en tant qu'éléments d'une même famille de produits. Une pièce ou une médaille vendue en Allemagne, aurait ainsi de la valeur pour les collectionneurs japonais et inversement. Le même principe peut être appliqué à de nombreux autres biens, comme les timbres, les livres et autres produits dérivés.
20. L'octroi de licences pourrait aussi être envisagé dans le cadre d'initiatives de collecte de fonds. Le Centre est de plus en plus sollicité par des organisateurs d'événements et des professionnels de la collecte de fonds qui souhaitent mettre leur savoir-faire au service de la *Convention du patrimoine mondial*. En autorisant des professionnels – sous contrat avec l'UNESCO – à collecter des fonds pour le patrimoine mondial, il est possible d'envisager un effet multiplicateur qui n'exigerait qu'un soutien modeste et n'imposerait qu'une contrainte limitée au personnel du Centre. Par exemple, des propositions de participation à des campagnes nationales ou internationales associées à des événements sportifs pourraient être prises en considération. S'il n'y a pas de lien direct entre le sport et le patrimoine mondial, l'idée est d'utiliser la télévision et les outils de communication réalisés pour l'événement pour inviter le public à jouer un rôle actif et à faire des dons en faveur de la conservation du patrimoine mondial. Des activités dirigées vers les simples citoyens peuvent être efficaces si elles sont appuyées par une vaste campagne dans les médias. Ces événements peuvent aussi servir à créer des occasions de mécénats et rallier de nouveaux partenaires du secteur privé.

D. Autres modalités à envisager

21. Le taux de fréquentation moyen du site Internet du patrimoine mondial représente environ 30 % du nombre total de consultations des sites de l'UNESCO, avec des pics de fréquentation pendant les sessions du Comité du patrimoine mondial. Depuis que le site Internet a été amélioré et la fonction d'inscription en ligne mise en place, une liste de mailing de 50 000 noms a pu être créée. Ce groupe de soutien au patrimoine mondial pourrait être la cible de futures campagnes de communication.
22. Pour gagner en efficacité, le Centre prévoit de lancer un bulletin d'information diffusé uniquement par courrier électronique. Il servirait à informer le public des événements à venir, à le mobiliser et, en fin de compte, à accroître la fréquentation du site Internet du patrimoine mondial. Ce serait également un outil efficace pour promouvoir l'abonnement à la *Revue du patrimoine mondial*, la diffusion de la Carte du patrimoine mondial et d'autres publications d'intérêt général, les dons en ligne, ainsi que les partenaires et le travail entrepris en coopération avec eux. S'il devrait permettre principalement de gagner de nouveaux soutiens parmi les particuliers, il devrait aussi être utilisé comme service

supplémentaire aux partenaires qui souhaitent que l'UNESCO fasse davantage pour faire connaître les activités des partenariats et leurs résultats.

23. Le travail doit également être poursuivi avec la Division des relations extérieures et de la coopération de l'UNESCO, en particulier la Section des sources de financement multilatérales et privées, pour améliorer les mécanismes permettant de recevoir du secteur privé des contributions fiscalement déductibles. Cela inciterait davantage le secteur privé à apporter des contributions financières dépassant les montants actuellement promis⁷. Pour cela, il faut étudier les lois fiscales des pays et les partenariats établis avec des organisations caritatives ou des fondations bénéficiant de ces lois dans les pays d'où les contributions du secteur privé sont susceptibles d'être faites. Des discussions dans ce sens ont déjà eu lieu avec la Commission nationale des États-Unis d'Amérique pour l'UNESCO, par exemple, afin d'aider l'UNESCO à identifier les responsables de commissions à même d'apporter une aide dans ce domaine.

⁷ Les contributions actuelles varient entre 150 000 et 1 million d'euros par donateur sur une période de 3 années consécutives.