

## Transformation stratégique de l'UNESCO

### Les Commissions nationales pour un multilatéralisme renouvelé

***Le processus de transformation stratégique de l'UNESCO a suscité de grandes attentes de la part des États membres et des Commissions nationales en ce qui concerne un changement favorable et significatif de l'UNESCO susceptible d'accroître son impact sur l'Agenda 2030. Nous visons, par le présent document, à apporter notre concours à l'UNESCO dans son évolution en direction d'une collaboration à long terme, axée sur l'obtention de résultats, avec ses États membres et la société civile. Nous sommes convaincus que les Commissions nationales sont un atout énorme pour l'UNESCO et le multilatéralisme en général. L'un des leviers les plus efficaces pour permettre à l'UNESCO d'élargir son influence consiste, selon nous, à renforcer son interaction avec les Commissions nationales et, à travers elles, avec les réseaux, dans l'idée d'obtenir un effet multiplicateur pour l'organisation et ses objectifs. Cela permettra à l'UNESCO d'être une organisation en étoile, forte et fière, animée par l'esprit d'un multilatéralisme renouvelé, une agence des Nations Unies avec une vision prospective, profondément enracinée dans les incontournables réseaux de la société civile et du monde universitaire à travers le monde. Le caractère intersectoriel de l'UNESCO et sa structure en réseaux constituent ses principaux atouts. À nous d'exploiter cet énorme potentiel !***

Les Commissions nationales, en tant que parties constitutionnelles de l'organisation intergouvernementale qu'incarne l'UNESCO, doivent être pleinement engagées dans la transformation stratégique, au succès duquel elles cherchent à contribuer par la perspective qu'elles apportent. Elles ont une expérience approfondie et une connaissance exhaustive des facteurs qui déterminent l'impact réel à long terme des programmes et des conventions de l'UNESCO. Les Commissions nationales apportent une énorme valeur ajoutée à l'UNESCO à maints égards, en particulier en termes de présence et de visibilité de l'UNESCO dans les États membres et s'agissant d'assurer la pleine participation à l'UNESCO de chaque État membre. Elles coordonnent et/ou gèrent souvent la mise en œuvre nationale des réseaux de l'UNESCO sur la base des conventions et des programmes. Elles fournissent des contributions indépendantes d'ordre conceptuel et coopèrent directement au niveau infra-diplomatique (sous-)régional et interrégional et renforcent donc le multilatéralisme, la confiance et la collaboration conformément aux objectifs inscrits dans l'Acte constitutif de l'UNESCO.

Outre les Commissions nationales, les ambitieux réseaux qualitatifs (y compris les désignations et les sites désignés) présents en nombre, qui sont de plus en plus mobilisés et activés, constituent une autre caractéristique exceptionnelle et un avantage comparatif à l'actif de l'UNESCO. Ces réseaux comprennent les biens du patrimoine mondial, les éléments du patrimoine culturel immatériel, les éléments inscrits au Registre international de la Mémoire du monde, les réserves de biosphère, les géoparcs mondiaux, les écoles du RÉSEAU, les chaires, les centres de catégorie 2, les centres UNEVOC, les comités nationaux des programmes intergouvernementaux, les Villes créatives, les Villes apprenantes, les Villes inclusives et durables, les clubs et les associations. Ces réseaux ainsi que leurs membres ont, tant à titre individuel que collectif, un effet multiplicateur pour l'UNESCO et ses objectifs, appelé à se renforcer encore.

---

<sup>1</sup> Le présent document est élaboré dans le cadre d'un processus itératif, impliquant, si possible, toutes les Commissions nationales pour l'UNESCO. Le premier projet, traitant spécifiquement du pilier 3 de la transformation stratégique, avait été formulé en octobre 2019 par les Commissions nationales autrichienne, allemande, luxembourgeoise et suisse. Lors des consultations C/4-C/5 des Commissions nationales en 2020, le texte continuera d'être développé dans un esprit rassembleur. Ce document traite principalement des questions qui sont pertinentes dans l'interaction de l'UNESCO avec ses Commissions nationales et autres réseaux. Il s'agit d'une contribution informelle de nos Commissions nationales, animée par la volonté d'enrichir la réflexion en vue d'une réforme réussie de l'organisation. Il ne représente pas les points de vue officiellement approuvés par nos gouvernements.

Si la nouvelle stratégie globale sur les partenariats de l'UNESCO reconnaît ces réseaux, elle ne les prend pas tous en compte et ne cerne pas pleinement le rôle central des Commissions nationales, en particulier en ce qui concerne les réseaux et programmes de l'UNESCO. Grâce à ces réseaux, l'UNESCO peut être continuellement en contact avec la société civile et les universités, élaborer avec elles des thèses communes et les encourager à engager un dialogue multilatéral. L'évaluation externe indépendante de l'UNESCO de 2010, qui a fait date, faisait déjà observer que : « Les États membres et le Secrétariat n'apprécient pas vraiment à sa juste valeur le potentiel de cette "communauté élargie" de l'UNESCO, et lui préfèrent une perspective "institutionnelle" qui privilégie une conception formelle, hiérarchisée, d'une UNESCO pilotée depuis le Siège. »

Nous estimons que l'UNESCO, avec ses Commissions nationales, est capable de tirer parti de ces vastes réseaux pour fonctionner comme une organisation en étoile exemplaire qui instaure un dialogue avec les communautés locales et collabore avec elles d'une manière unique, puis répercute dans le système des Nations Unies les informations et enseignements tirés. Ainsi, l'UNESCO favorise l'extensibilité et l'effet de levier, en suscitant des retombées en termes d'impact, d'innovation et de leadership pour l'Agenda 2030 et en poursuivant ses objectifs supérieurs en matière de droits de l'homme, de paix, de liberté et de développement durable.

Pour l'UNESCO et ses Commissions nationales, il s'agit d'une tâche combinée visant à autonomiser, impliquer et mobiliser davantage ces réseaux et la société civile au sens large, à soutenir leurs contributions indépendantes au dialogue multilatéral, à améliorer leur assurance qualité et leur développement de la qualité (critères, directives opérationnelles, procédures de suivi et d'évaluation résilientes), à améliorer la mise en réseau nationale, régionale et interrégionale et l'ambition des travaux de chaque réseau et de ses membres en termes de contenu. Chaque réseau ainsi que ses membres doivent être considérés comme des partenaires de l'UNESCO et de ses Commissions nationales pour ce qui concerne des questions telles que la citoyenneté mondiale, le développement durable, la paix, le dialogue interculturel et la diversité. L'ensemble du Secrétariat devrait identifier les synergies entre les réseaux et les offres de nature plus intersectorielle adressées à chaque réseau. Les unités de coordination au sein du Secrétariat devraient être mieux dotées en personnel et mieux financées ; les différentes unités de coordination devraient être mieux reliées entre elles au niveau intersectoriel afin d'optimiser les procédures et d'améliorer la qualité. Tous les programmes ont pour priorité première de surmonter toute instrumentalisation politique des processus de nomination/inscription ainsi que les « inscriptions concurrentielles motivées par l'intérêt personnel ».

Dans ce contexte, l'UNESCO devrait travailler de concert avec les Commissions nationales, lesquelles devraient bénéficier d'un pouvoir d'exécution plus grand si elles en ont les ressources et le mandat. Une coordination dynamique et un partage d'informations entre les Commissions nationales, les États membres et l'UNESCO sont requis. De meilleures modalités de coopération sont nécessaires, en particulier dans les États membres dotés de bureaux hors Siège, car il subsiste quelques cas dans lesquels le mandat et la visibilité font l'objet d'une compétition stérile entre les bureaux hors Siège et les Commissions nationales.

Nous demandons à la Directrice générale de plaider en faveur des Commissions nationales dans toutes les interactions de haut niveau avec les ministres et les responsables gouvernementaux. Nous encourageons la formation du personnel du Secrétariat tous secteurs confondus, concernant le rôle et l'avantage comparatif des Commissions nationales. L'UNESCO devrait également demander à ses États membres de donner à toutes les Commissions nationales et aux réseaux associés les moyens de coopérer aux niveaux sous-régional, régional et international.

Cela nous amène à des recommandations supplémentaires, au-delà des réseaux de l'UNESCO. Nous estimons que l'UNESCO peut faire beaucoup pour améliorer son action sur le long terme et en termes d'impact. La tâche principale consiste à en finir avec le cloisonnement intersectoriel, mais aussi intrasectoriel et au sein des divisions. L'accent est mis sur le regroupement et l'intensification des actions ainsi que sur l'enseignement tiré des meilleures pratiques. Il nous semble que l'UNESCO a beaucoup à gagner du regroupement et de l'intégration de différentes formes d'intervention, notamment les examens de politiques, le renforcement des capacités institutionnelles et le soutien au suivi et à l'évaluation, en dépassant le cadre de l'interaction isolée. Au sein du Secrétariat, l'UNESCO doit adopter une approche plus coordonnée à l'égard des acteurs nationaux.

*Durant la période 2022-2029,*

...l'UNESCO surmonte l'instrumentalisation politique, en faisant entendre sa voix et en se faisant entendre au nom des droits de l'homme, de la paix, de la liberté et du développement durable.

...l'UNESCO dispose d'un portefeuille plus ciblé de programmes clairement définis et adéquatement financés, construits autour des priorités qui correspondent à ses caractéristiques uniques.

...l'UNESCO est organisée de manière efficace, tirant des enseignements de l'expérience dans différents secteurs et travaillant dans une optique d'impact, d'extensibilité et d'effet de levier à long terme.

... l'UNESCO est un acteur clé et un partenaire puissant au sein du système des Nations Unies et dans la coopération avec d'autres acteurs multilatéraux.

...l'UNESCO communique de manière claire et efficace, suscite l'intérêt en revisitant la manière de livrer son histoire et mettant cette histoire en lien avec les priorités mondiales et nationales.

... l'UNESCO soutient efficacement ses États membres pour mettre en œuvre des politiques conformes à ses objectifs et à ses priorités, dans une perspective à long terme et cohérente.

...Nous demandons donc à l'UNESCO d'interagir étroitement avec ses réseaux, de coordonner son action avec la leur, en particulier avec celle des Commissions nationales en vue d'obtenir un effet multiplicateur pour l'organisation et ses objectifs.

*Afin de faire de l'UNESCO une plate-forme forte et fière dans l'optique d'un multilatéralisme renouvelé.*

## **Annexe : Développement d'arguments supplémentaires sur les pages 1 et 2**

### **1. Contexte**

Le monde connaît des changements fondamentaux : les besoins urgents de transition vers la durabilité ne sont pas pris en compte de manière satisfaisante. La réponse politique et sociétale fournie face au manque persistant de possibilités d'apprentissage, à la pauvreté, aux inégalités et à la faim, à la transformation numérique, à l'évolution démographique, à l'inégalité entre les sexes et à l'augmentation des flux migratoires ainsi qu'au changement environnemental mondial est insuffisante. L'appel à l'action lancé par les jeunes en réaction à la crise climatique en est la manifestation la plus frappante. Si l'Agenda 2030 et ses Objectifs de développement durable (ODD) exposent la majeure partie des problèmes à résoudre, leur mise en œuvre est largement insuffisante jusqu'à présent.

Il est difficile, à ce jour, de cerner pleinement toutes les implications de la pandémie de Covid-19, mais l'augmentation sans précédent des problèmes mondiaux relevant de l'inégalité et du principe consistant à ne laisser personne de côté est d'ores et déjà manifeste.

Dans le même temps, la montée du nationalisme et du populisme compromet les réalisations accomplies durant des décennies de renforcement des institutions mondiales, des organisations multilatérales et de leurs accords en particulier. Il nous faut plus de multilatéralisme aujourd'hui et nous devons préserver ce qu'il a permis d'obtenir jusqu'à présent.

L'UNESCO est la clé du système multilatéral ; c'est un forum mondial où les gouvernements et la société civile peuvent discuter, élaborer et codifier des concepts ambitieux fondés sur des valeurs communes et des faits empiriques. De par son mandat dans le secteur de la culture et de la communication/de l'information, l'UNESCO est une plateforme permettant de parvenir à un consensus sur des concepts qui risquent d'être « re-

nationalisés » par les gouvernements en prenant appui sur une « diversité culturelle » détournée. De par son mandat dans le domaine de l'éducation et des sciences, l'UNESCO étaye cette recherche de consensus au moyen de preuves scientifiques et la diffuse auprès de toutes les sociétés. Grâce à son pouvoir de mobilisation et en établissant un lien entre les différentes facettes de son vaste portefeuille, l'UNESCO ouvre la voie à des approches interdisciplinaires particulièrement nécessaires. Ainsi, l'UNESCO est un facteur essentiel pour négocier ce que devra être à l'avenir notre compréhension commune de ce que représentent le patrimoine commun de l'humanité, la mondialisation, l'espace public, l'intérêt public, la dignité et de la sécurité humaines et la participation, pour la paix et le développement durable.

Alors que de nouveaux risques tels que le changement climatique, les inégalités, les pandémies et les défis au multilatéralisme menacent la paix, de nouvelles défenses doivent être érigées pour y faire face. L'UNESCO, avec ses 193 États membres, offre une solide plateforme intergouvernementale multilatérale, qui est reliée aux populations par l'intermédiaire des Commissions nationales et des désignations. Cette solution institutionnelle semble taillée sur mesure pour de nouvelles défenses de ce type.

Au cours des trois dernières décennies, l'UNESCO a aligné ses pratiques sur celles des autres agences spécialisées des Nations Unies. Elle s'efforce de répondre aux exigences de l'initiative « Unis dans l'action », de l'Agenda 2030 et de la réforme du système des Nations Unies. L'UNESCO, comme toute autre organisation moderne, réalise en effet de gros efforts pour démontrer son impact, son efficacité et son efficience. Cela a conduit certains à penser qu'elle a beaucoup perdu de son attrait en tant que forum mondial pour la coopération et le dialogue intellectuel, éthique et basé sur la société civile.

En revanche, outre son pouvoir normatif et mobilisateur au plus haut niveau stratégique, l'une des caractéristiques uniques de l'UNESCO est sa multitude de réseaux de grande qualité et ambitieux. Grâce à ces réseaux, l'UNESCO peut être continuellement en contact avec la société civile et le monde universitaire, mettre à profit leur contribution indépendante et les encourager à engager un dialogue multilatéral. Les 199 Commissions nationales pour l'UNESCO sont les principaux points de jonction entre l'UNESCO et ses divers réseaux.

Les 199 Commissions nationales pour l'UNESCO à travers le monde sont structurées et équipées de manière très différente ; elles ont un large éventail de responsabilités et de méthodes de travail divergentes. Elles ont en commun le rôle décisif qu'elles jouent dans la définition de l'impact et de la visibilité de l'UNESCO dans chaque État membre. La pertinence de l'UNESCO est créée à la fois par la recherche d'un consensus mondial et national. Ainsi, l'impact qu'a l'UNESCO et la perception qu'elle génère au niveau des sociétés à la durabilité et au développement desquelles elle entend contribuer concrètement, sont des éléments clés de son succès. Les Commissions nationales pour l'UNESCO sont des facteurs essentiels du succès de l'UNESCO.

## **2. Les défis actuels de l'UNESCO**

### **a. Défendre le multilatéralisme**

Le multilatéralisme requiert de longues négociations, des compromis et des organisations internationales complexes. Il est de plus en plus remis en cause par le populisme et le nationalisme et leurs approches unilatérales. L'UNESCO ne peut pas résoudre la crise du multilatéralisme à elle seule, mais elle devrait démontrer pourquoi le multilatéralisme est, d'un point de vue pragmatique également, le choix le plus judicieux à long terme. En engageant structurellement ses différents réseaux et la société civile au sens large, l'UNESCO peut construire un nouveau modèle de multilatéralisme et plaider de manière convaincante en faveur du multilatéralisme.

### **b. Atténuer l'instrumentalisation politique**

Nous nous félicitons des efforts fructueux déployés par la Directrice générale pour atténuer plusieurs cas notoires d'instrumentalisation politique des programmes et des organes de l'UNESCO. L'une des tâches essentielles incombant à la direction de l'UNESCO reste la lutte contre toutes les formes d'instrumentalisation dans l'ensemble des programmes et conventions étant donné qu'elles vont à l'encontre des objectifs de l'Acte

constitutif de l'organisation. Dans ce contexte, nous estimons utile de rappeler les dispositions de la plupart des programmes et conventions de l'UNESCO qui prévoient la représentation des États membres par des experts dans les organes de décision. L'expertise et l'expérience des réseaux de l'UNESCO facilitent et enrichissent le dialogue intergouvernemental. Les Commissions nationales peuvent promouvoir des dialogues pertinents entre le gouvernement, le monde universitaire, la société civile et, en particulier, les réseaux de l'UNESCO, tant au niveau national qu'international.

c. Affiner le profil

L'UNESCO dispose, dans son portefeuille, de plusieurs programmes très importants et très respectés et de nombreuses autres activités dont l'impact n'est pas suffisamment prouvé. La pertinence et la qualité des programmes ne dépendent pas nécessairement des fonds extrabudgétaires recueillis pour leur compte. L'action de l'UNESCO couvre encore un spectre trop large, tant en termes de politiques sectorielles que de formes d'interventions. Les activités ne sont pas toujours bien planifiées, coordonnées ou communiquées et sont parfois envisagées à une échelle trop restreinte. Il en résulte un manque de visibilité, en particulier vis-à-vis de l'élaboration des politiques nationales. Grâce à leur expertise et à leurs réseaux, les Commissions nationales peuvent identifier le potentiel futur des programmes pertinents. Cela nécessiterait des formats appropriés pour la consultation 41C/4 des Commissions nationales, considérées en tant que réseau mondial, conduisant à des décisions éclairées et audacieuses au sujet du profil de l'UNESCO.

d. Améliorer la visibilité

La visibilité ne peut pas être assimilée au résultat de la communication ; elle résulte le plus souvent de l'impact sur une longue période. L'UNESCO n'identifie pas pleinement l'impact de son travail ou ne reproduit pas ses bonnes pratiques ; elle ne communique pas assez bien sa véritable valeur et son efficacité à ses mandants politiques. La coordination de la communication publique de l'UNESCO avec d'autres acteurs (les Commissions nationales en particulier), susceptibles de relater son histoire à d'autres encore et d'accroître considérablement sa visibilité, est souvent coordonnée de manière insuffisante. L'UNESCO doit s'adresser aux Commissions nationales afin de raconter l'histoire de l'UNESCO dans les années 2020 selon une approche collaborative, de manière à capter l'imagination et les passions des gens, avec un nombre limité d'histoires fédératrices, claires et convaincantes. La nouvelle stratégie de communication, pour être concertée, structurée et efficace, doit prévoir, avec les réseaux de l'UNESCO, les Commissions nationales en particulier, des mécanismes de coopération et de soutien appropriés pour les épauler dans leurs efforts de relations publiques. Par exemple, si l'UNESCO devait informer à l'avance les Commissions nationales des activités de presse au sujet de certains événements marquants, celles-ci pourraient reproduire ces messages et ainsi renforcer la visibilité de l'UNESCO dans les États membres.

e. S'adapter à un environnement concurrentiel

Au cours des trente dernières années, les États membres, des fondations, des philanthropes et d'autres acteurs ont créé de nouveaux formats de coopération qui concurrencent l'UNESCO. Les fondations, les groupes de réflexion, les ONG et les associations utilisent souvent les concepts et les programmes développés par l'UNESCO et exploitent, sans faire référence à elle, le champ d'action qu'elle n'a fait qu'ouvrir, affaiblissant ainsi la base même de leur action. Il est nécessaire que l'UNESCO défende son leadership politique vis-à-vis de ces acteurs. Elle doit être offensive pour son leadership intellectuel, éthique et fondé sur les droits de l'homme dans les domaines clés où elle dispose d'un avantage concurrentiel. En activant ses réseaux et en les encourageant à s'engager, l'UNESCO sera en mesure de souligner ce leadership.

### 3. Valeur ajoutée, pour l'UNESCO, des Commissions nationales

a. Les Commissions nationales assurent la présence permanente et la visibilité de l'UNESCO dans les États membres, à long terme et dans le cadre de différents programmes, au-delà de l'engagement ponctuel du Secrétariat de l'UNESCO à Paris et des bureaux hors Siège. Par exemple, elles informent régulièrement les ministres (de plusieurs ministères de tutelle) et le niveau de direction plus large des ministères, participent

aux auditions des commissions parlementaires, aux réunions et organes interministériels, et soutiennent les processus participatifs des gouvernements avec la société civile, etc.

- b. Les Commissions nationales assurent la présence et la visibilité de l'UNESCO et de ses programmes *au niveau de l'État, du district, de la municipalité et de la localité*, ce que l'UNESCO elle-même aurait du mal à réaliser. Il en va de même pour les institutions nationales, les associations faitières, les universités, les ONG et la société civile d'un pays, là encore de manière systématique et à long terme, au-delà d'un engagement ponctuel du Secrétariat auprès de certaines institutions nationales ou ONG.
- c. Les Commissions nationales *assurent la participation des États membres* à l'UNESCO d'une manière plus globale et à long terme, au-delà des priorités du moment. Il s'agit par exemple de veiller à ce que l'État membre soumette tous les rapports nationaux requis sur les instruments normatifs (conventions et recommandations), par exemple en formulant des projets de rapports et en menant des consultations nationales. Un autre exemple est de veiller à ce que les représentants des gouvernements et les experts nationaux participent à des forums spécifiques de l'UNESCO, même s'ils ne sont pas considérés comme importants à ce moment-là. Cette participation peut à son tour faire d'un programme de l'UNESCO une priorité nationale.
- d. Les Commissions nationales *coordonnent et sauvegardent les processus politiques à long terme*. Par exemple, elles initient les processus de ratification de longue durée des conventions de l'UNESCO et veillent résolument à leur respect, elles rappellent les engagements antérieurs des gouvernements à mettre en œuvre les recommandations de l'UNESCO, elles conduisent souvent la mise en œuvre nationale du Programme d'action pour l'éducation 2030 ou du Plan d'action pour l'EDD (PAG EDD) / l'EDD pour 2030 ou de la ECM, et elles œuvrent en faveur de politiques et d'instruments progressistes pour l'UNESCO.
- e. Les Commissions nationales *coordonnent et/ou gèrent la mise en œuvre nationale des réseaux de l'UNESCO* basés sur les conventions et les programmes (par exemple, les biens du Patrimoine mondial, les éléments du PCI, les éléments inscrits au Registre international de la Mémoire du monde, les réserves de biosphère, les géoparc mondiaux, le réSEAU, les chaires, les centres de catégorie 2, les comités nationaux des programmes intergouvernementaux, les Villes créatives, les Villes apprenantes, les Villes inclusives et durables). Cela comprend l'assurance de la qualité, le contrôle du respect des critères, la différenciation et le développement des critères, la mise en réseau nationale et régionale, la coopération entre réseaux et la promotion d'une éducation et d'une recherche pertinentes. De cette manière, les Commissions peuvent améliorer considérablement le calibre de la mise en œuvre des programmes, qui est essentiel à l'efficacité et à la visibilité de l'UNESCO dans les États membres.
- f. Les Commissions nationales disposent d'un *pouvoir de convocation important* et sont en mesure d'établir un consensus entre les différentes parties prenantes gouvernementales, non gouvernementales et universitaires au niveau national, contribuant ainsi à une position cohérente de l'État membre au sein de l'UNESCO.
- g. Les Commissions nationales *renforcent la visibilité de l'UNESCO dans l'État membre*. Dans cette perspective, elles nouent par exemple des relations à long terme avec des bureaux de rédaction et des journalistes, publient des communiqués de presse dans la langue locale ciblant les discours nationaux du moment, proposent des interlocuteurs et interlocutrices pour des interviews dans la langue locale, font traduire les publications de l'UNESCO et organisent des conférences de presse et des événements dédiés.
- h. Les Commissions nationales contribuent à une pratique cohérente en ce qui concerne *l'utilisation du nom et du logo de l'UNESCO* dans tous les programmes.
- i. Les Commissions nationales *mobilisent l'expertise de l'État membre pour les débats de l'UNESCO*. Il est primordial que les débats intellectuels et/ou politiques d'une organisation universelle telle que l'UNESCO s'appuient sur l'expertise la plus large possible, provenant du plus grand nombre d'États membres, et représentent toute la diversité d'un discours universitaire et/ou politique.

- j. Les Commissions nationales offrent des *contributions conceptuelles indépendantes* et les débats substantiels qu'elles ont initiés à l'UNESCO ont souvent débouché sur des activités de programme. Cette expertise est également mobilisée en encourageant et en soutenant la ratification des conventions et l'adhésion à des programmes intergouvernementaux.
- k. Les Commissions nationales *renforcent directement la coopération (sous-)régionale et interrégionale* entre les États membres, et donc le multilatéralisme, la confiance et la collaboration, conformément aux objectifs inscrits dans l'Acte constitutif de l'UNESCO. Le cas s'est présenté pour de nombreuses propositions d'inscription transnationales (en série) au Patrimoine mondial, au PCI ou au Registre international de la Mémoire du monde, pour la création ou le renforcement de réseaux (sous-) régionaux de sites désignés par l'UNESCO et par le biais de réseaux (sous-)régionaux et interrégionaux des Commissions nationales.
- l. Les Commissions nationales apportent leur soutien au *dialogue avec les donateurs potentiels* de fonds extrabudgétaires à l'UNESCO, en particulier avec les ministères de leur gouvernement concernés.

En somme, les activités organisées par les Commissions nationales contribuent directement à profiler l'UNESCO ; elles créent une visibilité exceptionnelle et suscitent une véritable confiance à long terme à l'égard de l'organisation au niveau national.

#### **4. Renforcement des réseaux individuels – liste d'exemples non exhaustive**

- a. *réSEAU* : ce réseau mondial de l'UNESCO présente un potentiel énorme et jouit d'une excellente réputation dans bien des États membres. Un grand nombre d'entre eux ont, avec leur Commission nationale, beaucoup investi ces dernières années dans l'amélioration des procédures d'assurance qualité, de la mise en réseau au niveau national et de l'ambition conférée au contenu des travaux des écoles. Au-delà de la petite unité de coordination, active et engagée, le Secrétariat semble n'identifier que peu de synergies avec les autres activités de l'UNESCO. En revanche, l'UNESCO devrait considérer le réSEAU comme un atout essentiel dans l'ensemble du Secrétariat de l'UNESCO. L'unité de coordination devrait être habilitée à garantir une assurance qualité complète du réseau (sur la base du Guide pour les coordonnateurs nationaux de 2018 et du Guide à l'intention des membres de 2019), une coordination plus forte de la coopération et des échanges transnationaux, un plus grand panel d'offres analogues à celles du projet sur l'approche scolaire globale mené entre 2016 et 2018, et des incitations plus fortes à la mise en réseau des écoles avec les sites désignés par l'UNESCO dans leur voisinage, etc.
- b. *Patrimoine mondial* : les États membres tendent à renforcer les « systèmes de gestion » de leurs biens ou sites du Patrimoine mondial en termes de personnel, de capacité et d'infrastructure, ce qui leur permet de remplir leur mandat en tant qu'« acteurs du Patrimoine mondial ». Ainsi, de plus en plus de sites deviennent des partenaires actifs de l'UNESCO au niveau local, communiquant ses objectifs et ses valeurs à une large communauté et renforçant les actions liées à l'Agenda 2030. Ils coopèrent aux niveaux national et international. Cette tendance devrait être activement encouragée par l'UNESCO en collaboration avec les Commissions nationales. Les biens du Patrimoine mondial devraient également être considérés comme des lieux favorisant la cohésion communautaire. En outre, on attend de plus en plus de l'UNESCO qu'elle prenne position pour prévenir et contrer les menaces pesant sur les biens du Patrimoine mondial. Des formats innovants sont nécessaires pour offrir une protection crédible. L'autre défi qui se pose en ce qui concerne la crédibilité de l'UNESCO consiste à trouver des solutions pour les processus politisés de nomination à l'inscription au Patrimoine mondial et de traitement des rapports sur l'état de conservation. En outre, les propositions d'inscription transfrontalières ou transnationales en série doivent être encouragées dans la mesure du possible.
- c. *Patrimoine culturel immatériel* : comme dans le cas du Patrimoine mondial, l'UNESCO devrait considérer les communautés de détenteurs d'éléments du PCI inscrits comme des partenaires dans la promotion d'objectifs tels que la citoyenneté mondiale, le développement durable, la paix et la prévention des catastrophes, et s'adresser à elles en ce sens. Dans plusieurs États membres, les Commissions nationales

ont déjà opté pour cette approche. De plus, il est hautement prioritaire de surmonter toute instrumentalisation politique des processus d'inscription. Le Secrétariat devrait travailler avec les États membres et les Commissions nationales à éviter que les tentatives en vue d'obtenir une inscription ne soient exercées dans un esprit concurrentiel et à plutôt encourager les processus transnationaux, y compris les inventaires. Une autre question urgente est de restreindre la commercialisation du PCI.

- d. *Mémoire du monde* : au-delà des efforts de réforme actuels, qui devraient notamment permettre de surmonter l'instrumentalisation, les propos tenus précédemment au sujet des biens du Patrimoine mondial et des éléments du PCI s'appliquent également aux dépositaires des éléments inscrits au Registre international de la Mémoire du monde.
- e. *Réserves de biosphère* : les réserves de biosphère de l'UNESCO devraient être reconnues comme un atout dans toute l'Organisation. Nombre d'entre elles sont déjà des partenaires actifs dans la lutte contre des problèmes planétaires tels que le changement climatique. Grâce à des réunions aux niveaux mondial, régional et national, les réserves de biosphère ont considérablement amélioré l'exploitation de l'effet multiplicateur dont elles disposent. De plus en plus, les Commissions nationales interagissent avec leurs réserves de biosphère de manière significative, en les impliquant dans tous les aspects de leur travail et en favorisant la mise en réseau sur les plans national/international. Toutefois, il est nécessaire d'améliorer encore les formats de mise en réseau régionale et interrégionale, ainsi que ceux des partenariats de jumelage Nord-Sud-Sud. L'UNESCO doit renforcer davantage l'assurance qualité du réseau mondial en transformant de manière cohérente le « Processus d'excellence » en processus permanent.
- f. *Géoparcs mondiaux* : au cours des quelques années qui ont suivi l'adoption du PIGG, les géoparcs mondiaux se sont déjà positionnés avec succès comme partenaires de l'UNESCO. De plus en plus, les Commissions nationales interagissent avec leurs géoparcs mondiaux, en encourageant de manière significative la mise en réseau sur les plans national/international et, pour ce faire, en les impliquant dans tous les aspects de leur travail. L'UNESCO peut tirer parti de cette approche et améliorer encore l'assurance qualité et les mécanismes de soutien du PIGG.
- g. *Chaires/UNITWIN* : de nombreux États membres et leurs Commissions nationales ont beaucoup investi ces dernières années dans l'amélioration des procédures d'assurance qualité (accréditation), de la mise en réseau au niveau national et de l'ambition conférée au contenu du travail des chaires. Au sein de l'UNESCO, il est nécessaire de renforcer encore l'assurance qualité du réseau mondial et le retour d'information vers les chaires (voir les recommandations du projet VINCI). L'UNESCO devrait faire des offres plus concrètes et plus intersectorielles pour activer le réseau. Les chaires UNESCO favorisent la coopération universitaire internationale et l'innovation pour l'Agenda 2030. Elles peuvent contribuer à briser les cloisonnements entre les programmes. Enfin, l'UNESCO devrait également les associer régulièrement à la mise en œuvre de ses programmes, comme ce fut le cas récemment avec la consultation sur l'initiative intitulée « Les futurs de l'éducation ».

## **5. Recommandations intersectorielles pour la transformation stratégique**

Comme il l'a été souligné à plusieurs reprises ci-dessus, il est dans l'intérêt de l'UNESCO de mieux utiliser l'une de ses caractéristiques uniques les plus importantes, à savoir ses réseaux. L'UNESCO devrait augmenter de manière significative les ressources humaines et financières pour l'orientation, l'assurance et le développement de la qualité de ces réseaux (critères, directives opérationnelles, solides processus de suivi et d'évaluation) et pour leur gestion active. Cela concerne toutes les entités du Secrétariat entrant en ligne de compte, dont la plupart ont été fortement réduites ces dernières années. Dans ce contexte, l'UNESCO devrait travailler de concert avec les Commissions nationales, lesquelles pourraient reprendre certains mandats délégués. L'objectif est que tous les membres du réseau bénéficient d'une interaction significative dans les réseaux respectifs (et interdépendants) (aux niveaux national, régional et interrégional), en tant que points d'accès à la diplomatie multilatérale culturelle et scientifique. Tous les membres du réseau devraient contribuer à l'effet multiplicateur sur l'UNESCO et ses objectifs, à la fois à titre individuel et collectif.



Il faudrait que l'UNESCO développe, dans l'ensemble des programmes, de nouvelles procédures globales pour prévenir l'instrumentalisation politique, réduire le nombre de nominations servant l'intérêt national, favoriser les propositions d'inscription transfrontalières ou transnationales en série et améliorer la qualité de toutes les procédures.

Les États membres demandent à l'UNESCO de planifier et de mettre en œuvre des processus d'appui aux politiques (par exemple pour une nouvelle politique nationale d'alphabétisation) sur le long terme, axés sur l'obtention de résultats. Cela signifie que l'UNESCO devrait regrouper et intégrer différentes formes d'intervention, telles que les examens des politiques, le renforcement des capacités institutionnelles et le soutien au suivi et à l'évaluation, en dépassant le cadre de l'interaction isolée. Au sein du Secrétariat, l'UNESCO doit adopter une approche plus coordonnée à l'égard des acteurs nationaux. Cette coordination devrait accroître son influence et l'extensibilité de son action. Toujours au sein du Secrétariat, une coordination plus forte est nécessaire pour tirer des enseignements des bonnes pratiques dans les différents secteurs. Cela s'applique en particulier à l'action du Secrétariat sur les objectifs de développement durable, encore trop souvent sectorielle ; cela consiste également à apporter des solutions dans le cadre du processus de rapports d'examen nationaux volontaires des Nations Unies.

Nous sommes convaincus que l'UNESCO tirera profit d'une coopération et d'une coordination renforcées avec les Commissions nationales, considérées en tant que parties constitutionnelles. Ces dernières pourront ainsi souligner leur valeur ajoutée pour l'organisation (voir au point 3). Pour ce faire, nous encourageons la formation du personnel du Secrétariat concernant le rôle et l'avantage comparatif des Commissions nationales dans le cadre du processus d'entrée en fonctions standard tous secteurs confondus. L'UNESCO devrait à nouveau appeler les États membres à entretenir le soutien qu'ils offrent à leurs Commissions nationales, éventuellement en adaptant leur structure, leur mandat, leur composition et leur fonctionnement aux objectifs formulés à l'art. VII de l'Acte constitutif.

L'UNESCO devrait également demander aux États membres de doter toutes les Commissions nationales, ainsi que les différents réseaux qui les constituent, des moyens leur permettant de coopérer aux niveaux sous-régional, régional et international.