

**Association des anciens fonctionnaires de l'UNESCO (AAFU)**  
**Club Mémoire & Avenir**

**Les commissions nationales**  
**Un atout maître pour l'UNESCO**

**Jeudi 18 avril 2019**

*Compte-rendu préparé par N. Ferrier*

**Présents** : Frances Albernaz, Mercedes Aldrete, Zahir Aziz, Philippe Beaussant, Jamel-Eddine BenAbdallah, Paule-Claude Benedict, Line Benedict, Monique Bouaziz, Mounir Bouchenaki, Christine Bruyère, Joan Cahill, Irena Caquet, Monique Couratier, Marguerite Dauny, Emiko de Marmier-Murai, Ghislaine de Coulomme, Gabrielle de Milleville, Doudou Diène, Georges Dupont, Patrick Gallaud, Merete Gerlach-Nielsen, Marie-Christine Griès, Malcolm Hadley, E. Hannan, Karl Hochgesand, Mir Ashgar Husain, Georges Kutukdjian, Danielle Levy, Marie-Claude Machon-Honoré, Cyril Noirtin, Selen Ramcharan, Sonia Ramzi, Jacques Rao, Tom Reisen, Christine Roche, Véréne Seret-Mukamasoni, Zhihwang Wang, Marlène Zénié.

*Avec 199 Commissions nationales, l'UNESCO dispose d'un réseau mondial d'organismes nationaux de coopération unique dans le système des Nations Unies. Si l'Acte constitutif leur a d'abord attribué un rôle consultatif et d'organe de liaison, leur champ d'action s'est étendu depuis à l'élaboration et l'évaluation du programme, l'exécution des activités, l'information du public et la création de partenariats au niveau national. Malheureusement, ces attentes se heurtent à de nombreuses contraintes au Secrétariat comme dans les Etats membres et redynamiser ce réseau est devenu un défi majeur pour l'UNESCO.*

*Pour en parler, le Club Mémoire & Avenir a invité **Paola Leoncini Bartoli**, ancienne Directrice de Cabinet et actuellement Directrice pour les politiques culturelles et le développement qui a réalisé en 2018 une étude complète sur la contribution des Commissions nationales à la planification stratégique et à la mise en œuvre du Programme de l'UNESCO, **Barbara Barry de Longchamp**, qui a dirigé la Division des Commissions nationales de 1986 à 1996, époque de leur plus grand rayonnement, et **Jean-Pierre Boyer**, Secrétaire général de la Commission française pour l'UNESCO de 1997 à 2010.*

**Paola Leoncini Bartoli** : En 2018, lors de l'entrée en fonctions de la nouvelle Directrice générale, pendant une période temporaire avant ma réintégration au secteur de la Culture, j'ai mené une réflexion à la demande de la Directrice générale sur la situation des commissions nationales. J'ai essayé de centrer cette étude sur leur évolution au fil du temps d'une part, et de l'autre sur la place qu'elles occupent actuellement, afin de pouvoir formuler quelques recommandations et d'identifier des pistes de travail pour l'avenir.

En me saisissant de cette tâche, je me suis aperçue que la littérature consacrée aux Commissions nationales était fort abondante et que les six mois dont je disposais pour mener cette étude pourraient bien se révéler insuffisants pour m'en acquitter. Mais j'ai eu la chance de pouvoir m'appuyer sur des collègues compétents du secteur des relations extérieures et sur les commissions nationales, j'ai ainsi pu prendre connaissance des décisions récentes et audits successifs qui ont considérablement transformé, surtout dans les quinze dernières années, le rôle et la place des commissions nationales à l'UNESCO. Je me suis saisie des textes qui en déterminent le statut juridique, la gouvernance interne, les questions de représentation, ainsi que des évaluations successives qui leur ont été consacrées, notamment entre 2010 et 2013 et qui ont abouti à l'établissement d'un Groupe de travail tripartite comprenant des représentants des délégations permanentes, des commissions nationales et du Secrétariat de l'UNESCO.

Si les choses ont ainsi évolué notamment à partir de 2013, c'est parce qu'il y avait une insatisfaction partagée par les Etats membres, le Secrétariat et surtout les commissions nationales elles-mêmes sur la façon dont elles étaient associées à l'action de l'UNESCO, à la diffusion de ses valeurs et à l'élaboration et l'exécution de son programme. Cette insatisfaction portait notamment sur les consultations régionales sur le Programme, auxquelles nombre d'entre vous ici avez contribué dans le passé.

Le Groupe de travail tripartite a identifié des mesures prioritaires destinées à améliorer le cadre juridique et structurel de la coopération avec les commissions nationales, revoir leurs fonctions, notamment en relation avec le Programme, renforcer les interactions entre elles et les partenariats, revoir leur relation avec le Programme de participation ; qui a connu durant ces mêmes années une révision en profondeur, et surtout redéfinir la répartition des rôles et des responsabilités avec le Secrétariat au Siège et hors Siège, ainsi qu'avec les délégations permanentes. C'est un long débat, auquel personnellement je m'intéresse depuis mon arrivée à l'UNESCO en 1992 : quelle place pour les commissions nationales, pour quels objectifs, sont-elles aptes à porter la voix des pays qu'elles représentent, et à représenter l'Organisation, notamment là où elle n'est pas présente...

Sans entrer dans le cœur de l'étude que j'ai menée, je dois souligner qu'elle s'inscrit dans un contexte multilatéral particulier où les relations avec les Etats membres et nos partenaires ont considérablement changé. Nous voyons aujourd'hui des commissions nationales très mobilisées qui veulent être reconnues comme des partenaires à part entière, dans la levée de fonds comme dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes, et être des acteurs forts de l'UNESCO dans les pays. C'est une évolution très positive sur laquelle il faut bâtir. En même temps, nous assistons aussi à une présence de plus en plus forte, que l'on pourrait qualifier de « micro-management », des Etats membres eux-mêmes dans nombre de domaines au détriment du rôle des commissions nationales dans la réflexion et la promotion des valeurs de l'UNESCO.

Au cours de cette étude, j'ai pu m'entretenir avec les représentants d'une trentaine de commissions nationales qui ont nourri ma réflexion et m'ont confortée dans la conviction qu'elles étaient pleinement mobilisées à nos côtés, et non pas inactives ou dysfonctionnelles comme on l'entend parfois dire dans les couloirs. Mais j'ai aussi constaté la grande faiblesse de nombre d'entre

elles, qui ne reçoivent pas dans leur propre pays le soutien institutionnel et moral qui leur est dû. C'est une réalité.

Afin d'améliorer la coopération avec les commissions nationales, j'ai donc proposé quelques pistes de réflexion que je résumerai ainsi :

Tout d'abord, il est essentiel d'engager la **pleine responsabilité des Etats membres** dans leur renforcement et le soutien qu'ils leur doivent. Il y a là une relation très problématique, parfois plus complexe qu'avec le Secrétariat lui-même. On ne s'en est pas beaucoup préoccupé ces quinze dernières années et je l'attribue au rôle de plus en plus prépondérant des Etats membres et des gouvernements sur l'ensemble du système multilatéral, qui a privé progressivement le Secrétariat et les commissions nationales elles-mêmes de la possibilité de se faire entendre auprès des Etats pour les persuader de soutenir puissamment l'action de leurs commissions nationales au niveau du pays, notamment dans la réflexion et la promotion des valeurs de l'UNESCO.

Il faut ensuite revoir et réorganiser les **modalités des consultations stratégiques**. Celles qui ont été mises en place après la réforme de 2010-2013 ne conviennent plus et mes échanges avec les commissions nationales ont ressorti notamment leur souhait de créer des espaces de débat plus réguliers sur des thématiques précises, notamment en lien avec l'Agenda 2030. Plusieurs d'entre elles, comme les commissions de la France, de l'Allemagne, de la Grèce, ont pris l'initiative de proposer des plateformes de dialogue en vue d'un travail intellectuel et prospectif. Je pense aussi qu'il faut favoriser la tenue de réunions systématiques des commissions nationales en marge des sessions des organes directeurs, afin de leur permettre de rester en prise avec les décisions et les positions qu'adoptent les Etats membres.

Dans la réflexion sur le **statut des commissions nationales**, il nous incombe de clarifier et reconnaître pleinement leur rôle constitutionnel comme partenaires stratégiques dans les pays membres et relais pour la mise en œuvre du programme. Cela nous amènera à élaborer une stratégie de partenariat qui les concerne et les engage de façon ciblée envers l'Organisation en liaison avec les priorités adoptées et veille à assurer une stratégie concertée et synchronisée en matière de communication. Cela nous imposera aussi de revoir et réorganiser les **modalités de coopération avec les bureaux hors Siège** pour assurer une véritable coordination dans la mise en œuvre des priorités.

Enfin, et j'y tiens spécialement, nous devons revoir la **structure organisationnelle** au sein du Secrétariat et les moyens de son fonctionnement (ses outils et son budget), afin de lui donner à nouveau les moyens de soutenir et servir efficacement le réseau des Commissions nationales.

**Barbara Barry de Longchamp** : this was an extremely enlightening update on the state of cooperation with the National Commissions. I noted, with concern, that the already reduced budget for cooperation with the Commissions has been further reduced by two-thirds over the last six years (amounting to approximately \$200 per Commission per year) and that both the staff and the programme have practically disappeared. Surely, at a time when the Organisation is facing enormous challenges, it needs its privileged networks, the Clubs, Centres and Associations, the International

NGOs, the UNESCO Chairs and most of all the National Commissions, supported by Member States and the Secretariat, with an appropriate programme to enhance their capacities.

I do not intend to dwell upon the past but will relate a little anecdote which is relevant to our discussions today. Having spent five years in the Asia and Oceania Division of the Sector for Cooperation and External Relations, I was called one afternoon, in 1986, to see the Director-General, with no indication of the subject matter. In relating his recent official visits to Member States, he expressed his concern that, in some countries, the National Commission did not seem to exist and some Secretaries-General appeared to have been appointed on the eve of his visit. It was urgent to take action to remedy this situation and he proposed my transfer to the National Commissions Unit. They were difficult times, as the United States, the United Kingdom and Singapore had recently withdrawn from the Organisation but, with a small team devoted to supporting the Commissions and a lot of imagination, we managed to make a difference.

Turning, now, to the present situation - what do Member States, the Secretariat and the National Commissions need to do, as a priority, in order to avoid a further decline in the capacity of the Commissions to meet their growing responsibilities? I will concentrate on three issues: 1) training, 2) participation in programme planning and execution, 3) political will.

**Training** of Secretaries-General of National Commissions is probably the most essential aspect of the programme for cooperation with the Commissions. There are 199 Commissions and, on the basis of a 6-8 year mandate, 25-30 new Secretaries-General will need to be trained each year. This initial training should take place at Headquarters, with a comprehensive course covering programme activities, central services, the functioning of the Executive Board and the General Conference and the role of a Secretary-General.

UNESCO is a human organisation, it is about people coming together, about meeting people in charge of programmes, getting to know and building relations with colleagues from other Commissions... These courses can be supplemented from time to time by other forms of training - handbooks, digital material, secondments - but not replaced by them. Training of staff of Commissions is also important and can often be organised in cooperation with Field Offices or through secondments to other Commissions.

**Programme planning and execution** : with the passage (*in 1991*) of the "Japanese amendment" which changed the nature of membership of the Executive Board, the increase in the size of the Board and the decrease in the length of Board sessions, discussions, in the Board, on programme preparation were less profound and attention was focussed on the need to improve the capacities of National Commissions to play their role in programme planning and execution. In response to this demand and with a view to improving the process of consultation with the Commissions, a series of regional consultations were organised jointly by the Division of National Commissions and the Bureau of Planning. The results of the Consultations were very encouraging and in subsequent biennia, the process was repeated with increased success, from both a qualitative and quantitative point of view. Having been involved, to a greater extent, in programme planning, the Commissions were also better equipped to play a role in programme execution at the national, sub-

regional and regional levels. While some consultations continue to take place, they need to be reintroduced in a structured manner, in order to maximise results.

**Political will** : National Commissions will never be functional if decision makers are not behind them. This problem arises quite frequently in Commissions which are governmental in structure and often suffer rapid changes of Presidents, Secretaries-General and staff. When Commissions continue to be fragile, senior officials of the Secretariat, undertaking missions to the countries concerned, should be briefed, so that they can raise the issue with decision makers. Also useful, in this connection, is the organisation, on the eve of the General Conference, of a high-level workshop of a selection of Presidents of established Commissions, together with Minister/Presidents of fragile Commissions. This initiative, which was initially launched by the President of the French Commission, in cooperation with the Division of National Commissions, should be revived, as it not only achieved positive results but was also cost effective.

Finally, I would like to refer to the role and functions of the key players: the Secretariat at Headquarters and in the Field, the Permanent Delegations and the National Commissions. Despite numerous surveys, studies, tripartite reviews over decades, the situation remains unclear and there is competition and rivalry between the key players, rather than cooperation and complementarity. A related issue is the circulation of information, about which Commissions and Field Offices, in particular, continue to complain. Clearly, these matters require further clarification, in order to avoid confusion and wasted energy.

In conclusion, urgent action needs to be taken on a number of issues that have been raised today, in order to ensure that National Commissions can continue to be a key asset for the Organisation.

**Jean-Pierre Boyer**: je vais tenter de donner un éclairage particulier à cet échange en décrivant de l'intérieur comment une commission nationale peut fonctionner, travailler avec les autres et avec le Secrétariat de l'UNESCO. Je vais évidemment parler de la commission française, à une date déjà assez éloignée puisque nous allons nous retrouver une dizaine d'années dans le passé. Je regrouperai ces remarques sur trois axes principaux, à savoir les commissions nationales comme forces de proposition, comme présence de l'UNESCO dans les Etats membres et comme membres d'un réseau de coopération.

Les commissions nationales comme **force de proposition** : l'article 7 de l'Acte constitutif dit l'essentiel en stipulant « Chaque État membre prendra les dispositions appropriées à sa situation particulière pour associer aux travaux de l'Organisation les principaux groupes nationaux qui s'intéressent aux problèmes d'éducation, de recherche scientifique et de culture, de préférence en constituant une commission nationale où seront représentés le gouvernement et ces différents groupes. »

Il existe une énorme diversité de commissions nationales, plus ou moins proches de l'Etat. La Commission française telle que je l'ai connue reflétait assez bien cet article 7, puisque c'était un organisme de l'Etat, comme l'indiquait son nom de « Commission de la République française pour

l'éducation, la science et la culture ». Depuis mon départ les choses ont évolué et elle s'est maintenant rapprochée d'un statut d'association. Mais auparavant, c'était une commission interministérielle où se trouvaient représentés les ministères concernés par l'action de l'UNESCO : affaires étrangères, culture, éducation nationale, environnement, enseignement supérieur. Elle était composée d'environ 200 membres, tous bénévoles, qui étaient essentiellement des représentants des grandes institutions culturelles, scientifiques et éducatives, ainsi que la Bibliothèque nationale, le Musée du Louvre etc... Il y avait des membres élus par des associations culturelles et scientifiques, des membres désignés par le gouvernement, des représentants d'associations, différentes ONG qui travaillaient avec l'UNESCO, ainsi que des représentants du Parlement (députés et sénateurs de l'opposition et de la majorité). Le Délégué permanent auprès de l'UNESCO était lui-même membre de la Commissions et participait activement à ses travaux.

La Commission était structurée en différents comités, qui formaient des groupes de travail sur des questions précises. On pourrait légitimement parler de réservoir d'expertise comptant des personnalités de haut niveau comme Jean d'Ormesson, les prix Nobel de médecine comme Luc Montagnier et Françoise Barré-Sinoussi, Noëlle Lenoir pour les questions de bioéthique... Les domaines de compétence de l'UNESCO étaient largement couverts et la commission était un lieu d'échanges d'idées, un organisme vivant certes doté d'un statut gouvernemental, mais dont l'autonomie et la liberté d'expression étaient totales, ce qui lui permettaient d'être une force de proposition à l'égard de l'UNESCO.

Par exemple, après le rapport Perez de Cuellar sur la question de la diversité culturelle qui a abouti à la Convention de 2005. Nous avons aussi travaillé sur le patrimoine immatériel, sur la bioéthique, ainsi que sur les questions d'éthique et droits de l'homme dans la société de l'information. C'étaient donc des sujets assez divers, mais dans le même temps nous avons établi des priorités et constamment veillé à nous situer au carrefour des priorités de la France et de celles de l'UNESCO. Nous avons travaillé à faire des propositions nouvelles à l'UNESCO, et en même temps, lorsque l'Organisation lançait un nouveau concept au plan international, participé de façon active à sa mise en œuvre.

Nous nous attachions à promouvoir la pensée, la culture, la science françaises en direction de l'UNESCO, en pensant bien sûr que cela serait utile à l'ensemble des Etats membres, mais, en sens inverse, nous nous efforcions aussi d'affirmer la **présence de l'UNESCO**, qui en France comme dans d'autres pays était très respectée mais restait assez mal connue. Nous nous sommes donc employés à promouvoir les objectifs de l'Organisation, au travers de contacts avec la presse, d'une lettre d'information, d'actions de mobilisation, par exemple en direction du monde éducatif à l'occasion de la Journée internationale des enseignants. Nous œuvrions également au travers de différents réseaux, extrêmement utiles et efficaces, tels que les Chaires UNESCO, les Ecoles associées, les Clubs UNESCO, qui se sont beaucoup développés en France à partir du moment où le Directeur général en a fait la proposition.

Par ailleurs, différentes actions étaient confiées à la Commission par le Secrétariat, comme une sorte de décentralisation fonctionnelle de son action. Ainsi, sur les droits de l'homme et la société

de l'information, nous avons réalisé sur contrat une réunion au Conseil de l'Europe à Strasbourg. Avec une contribution équivalente et ce que nous obtenions des différents ministères, nous avons pu multiplier par cinq ou six la somme initialement allouée par l'UNESCO. Nous participions aussi à l'exécution du Programme : nous avons par exemple beaucoup travaillé à un kit pédagogique sur le thème de l'éducation à la paix en partenariat avec le secteur des sciences sociales et l'Institut des hautes études de défense nationale. Sans oublier bien sûr tout ce qui résultait d'actions normatives de l'UNESCO et notamment les différentes conventions culturelles, et la contribution à de grands projets coordonnés à l'échelon international comme celui des Routes de la soie pour lesquelles nous avons créé un comité national présidé par l'orientaliste Jean Leclant.

Enfin, je ne saurais trop insister sur l'importance de la dynamique de réseaux. Les commissions nationales sont un **réseau de coopération internationale** tout à fait unique et grâce au Secrétariat et aux efforts de la Division des commissions nationales, nous entretenons des relations de travail régulières à la faveur notamment des consultations sur le C/5 et des réunions régionales qui lui étaient consacrées. Nous avons ainsi des coopérations suivies avec les commissions les plus proches, par exemple la commission allemande, mais aussi avec des commissions d'autres régions, en particulier en Afrique et dans les pays arabes. C'était un excellent moyen de concertation avec des collègues qui se sentaient un peu éloignés du Siège alors que nous avions la chance d'être à côté et avec lesquels nous pouvions partager des informations et des réflexions.

Nous menions des projets conjoints, parfois avec l'appui du Secrétariat, parfois indépendamment. Par exemple, nous avons réalisé un bilan des sciences sociales en Afrique subsaharienne lors d'une réunion au Gabon organisée en coopération avec la Commission gabonaise, et une autre réunion de bilan pour le monde arabe qui s'est tenue à Marrakech en coopération avec la Commission marocaine. Nous avons travaillé avec la commission sénégalaise sur les conditions du métier d'enseignant en Afrique, et lancé un projet pour aider à la création de comités de bioéthique en Afrique subsaharienne. Nous avons également mené des activités de formation pour d'autres commissions nationales. L'un de ces projets soutenu activement par la Division des commissions nationales nous a permis d'inviter une trentaine de collègues d'autres commissions pour des journées de formation à Paris qui leur ont permis de rencontrer à la fois des fonctionnaires de l'UNESCO et des responsables d'institutions éducatives et culturelles nationales. Je pense aussi à l'intéressant projet interrégional sur le dialogue euro-arabe, qui a débouché sur des études conjointes de manuels scolaires.

Certains collègues attendaient beaucoup du Secrétariat de l'UNESCO et je salue le travail remarquable de ce qui était encore une division pour aider les commissions qui manquaient de moyens, mais je tiens à souligner aussi que la principale responsabilité se situe du côté des Etats membres. Il faut absolument que les Etats membres donnent à leur commission nationale les moyens non seulement financiers mais surtout institutionnels de travailler le plus largement possible avec les organismes en charge de la vie intellectuelle du pays.

Au fond dans ce débat il y a une question politique qu'il ne faut pas se dissimuler : il convient avant tout de s'interroger sur ce que les Etats membres attendent exactement de l'UNESCO. Si l'on

veut une organisation qui rayonne, qui compte dans le monde dans ses différents domaines, alors les commissions nationales sont des relais indispensables, et vous n'imaginez pas la ferveur que peut susciter le nom de l'UNESCO auprès des enseignants, des gens de culture ou des scientifiques. Ou alors, si l'on veut que l'UNESCO soit une agence technique avec des moyens forcément limités, une audience réduite, là il est clair que les commissions nationales non seulement ne sont pas nécessaires mais ne sont, peut-être, qu'une survivance du passé.

### **Echanges avec la salle**

A une question de **Georges Dupont** demandant si le rapport mentionné est disponible, **Paola Leoncini Bartoli** répond que l'étude ayant été demandée par la Directrice générale, c'est à elle seule qu'il revient de décider de sa diffusion. Mais un document sera certainement publié prochainement sur le sujet.

Pour **Malcolm Hadley**, il faudrait reprendre et recenser tout ce qui a été publié sur les commissions nationales, et cela remonte à loin. En 1978 déjà, dans l'ouvrage intitulé *An idea and its Servant : UNESCO from Within*, l'ancien Sous-Directeur général Richard Hoggarth leur consacrait deux pages et concluait: « Most commissions are neither strong enough nor effective enough and they are often under-staffed administratively. They do not work well and their government do not wish them to do so. »

**Merete Gerlach-Nielsen** se réjouit que l'humain soit remis au cœur de l'action de l'UNESCO. Avant d'assurer la coordination du programme femmes à l'UNESCO, elle était enseignant-chercheur de lettres françaises à l'université de Copenhague puis responsable des questions relatives aux femmes à la commission nationale danoise. Même si ces fonctions n'étaient pas aussi exigeantes que celles d'une collègue qui s'occupait du patrimoine mondial et vivait pratiquement avec sa valise, elle était très sensible au prestige dont jouissait l'UNESCO. Une fois au Secrétariat, les fonctions de coordination qui étaient les siennes lui inspiraient plutôt des sentiments mitigés. Les liens avec les pays nordiques lui manquaient, car il n'était pas bien vu de communiquer avec les pays d'origine. Une diplomate suédoise lui avait même recommandé de ne pas la saluer pour ne pas nuire à sa carrière ! Elle se demande quels profils de fonctionnaires l'Organisation recrute aujourd'hui.

**Zahir Aziz** started also as Secretary-General of the Afghan National Commission before joining the Secretariat in the Division for National Commissions, and finally representing his country as Permanent Delegate to UNESCO. He stresses the importance of national Commissions and their role. At this stage of its life, having been much diminished in the past ten years, the Organization very much needs its privileged networks and mainly National Commissions. Without them, it may not even exist in some Member States, as it cannot maintain offices everywhere. Discussing National Commissions should always be done in the context of article VII of the Constitution. There is no need for hundreds of pages of studies, all is said in the Constitution and in the Charter of National

Commissions. He suggests disseminating widely the records of this meeting and creating a group of friends of National Commission to help strengthen their cooperation.

**Marguerite Dauny** (Pax Romana) s'interroge sur la situation actuelle de la commission française, ainsi que sur son rôle et son rayonnement.

**Jean-Pierre Boyer** précise que la nature de la commission française a changé. Dès avant son départ, un nouveau décret auquel ni lui ni le Président de la Commission qui était alors Jean Favier n'étaient favorables avait déjà significativement réduit ses ressources et son poids. Deux ou trois ans plus tard, elle prenait le statut d'association. Quant à la proximité entre les commissions nationales et le Secrétariat, lui-même a suivi un cheminement analogue qui l'a conduit de la Commission française, où il était conseiller à la culture, au secteur de l'éducation où il a travaillé cinq ans pour la commission internationale sur l'éducation pour le 21<sup>e</sup> siècle présidée par Jacques Delors. L'expérience était très gratifiante sur le plan intellectuel, mais force est de reconnaître qu'il y avait d'énormes pesanteurs, aussi avait-il préféré réintégrer comme Secrétaire général la Commission française, où sa marge de manœuvre était plus grande. Ce passage au Secrétariat de l'UNESCO lui a permis de constater que beaucoup de fonctionnaires ne connaissaient pas vraiment les commissions nationales, aussi invitait-il fréquemment sous-directeurs généraux et responsables des secteurs à exposer leur programme devant la Commission lors de leur prise de fonctions, mais il n'avait eu qu'à se féliciter de sa coopération avec le Secrétariat. Bien sûr, il arrivait quelquefois que des initiatives soient prises en France sans que la Commission soit informée, mais dans l'ensemble la coopération, avec la Division des commissions nationales comme avec les secteurs de programme, était exemplaire.

\* \* \*