



**DISSERTATION:
LA COMUNICAZIONE PUBBLICA A LIVELLO
MONDIALE:
IL CASO DELL'UNESCO**

**Master di Primo Livello 2006- 2007:
Esperto nella Comunicazione Istituzionale**

Luisa Toppan
Romano Toppan

2007

Indice

INTRODUZIONE

1. LA COMUNICAZIONE PUBBLICA CULTURALE

- 1.1 Comunicare la cultura
- 1.2 Integrazione funzionale e integrazione simbolica
- 1.3 Identità e partecipazione
- 1.4 L'esperienza italiana
- 1.5 Il metodo *Two step flow*

2. STRATEGIE

- 2.1 Promozione del settore pubblico culturale
- 2.2 Alla ricerca del feedback
- 2.3 Il modello di Rolando
- 2.4 La prospettiva internazionale e la globalizzazione

3. GLOBALIZZAZIONE, CULTURA E POLITICA

- 3.1 L'indebolimento dello stato-nazione e il ruolo degli attori transnazionali
- 3.2 Il "*diversity management*" delle istituzioni internazionali
- 3.3 Ruolo guida dell'UNESCO nella società "liquida"

4. L'UNESCO

- 4.1 *Mission strategy* dell'UNESCO
- 4.2 La struttura dell'UNESCO, le funzioni comunicative e il *networking*
- 4.3 Programmi e azioni di comunicazione istituzionale
- 4.4 Un cantiere significante flessibile

5. LA CONVENZIONE SUL PATRIMONIO MONDIALE

- 5.1 La comunicazione come essenza della *mission*
- 5.2 Le evidenze oggettive della comunicazione
- 5.3 La *best practice* della World Heritage Convention
 - 5.3.1 La selezione del patrimonio: aspetti critici
 - 5.3.2 Comunicazione e visibilità della Convenzione
 - 5.3.3 Strumenti comunicativi della Convenzione
 - 5.3.4 Strumenti materiali e immateriali per la promozione della Convenzione
 - 5.3.5 I limiti della strategia comunicativa della Convenzione

6. ESPERIENZE COMUNICATIVE DI SUCCESSO IN ALCUNE *CASE HISTORIES*

- 6.1 Premio a "Viaggio a Kandahar"
- 6.2 L'iniziativa "For Women in Science"

INTRODUZIONE

LA COMUNICAZIONE PUBBLICA A LIVELLO MONDIALE: IL CASO DELL'UNESCO

Scopo della tesi è studiare la comunicazione pubblica culturale svolta dall'UNESCO, in particolare in relazione alla Convenzione sul Patrimonio Mondiale dell'Umanità, per compiere alcune riflessioni circa il ruolo contemporaneo della cultura nel contesto politico e sociale che lo sviluppo della globalizzazione ha concorso a delineare.

La scelta dell'argomento è dovuta dall'interesse per i fenomeni di comunicazione del settore *no-profit*, sia istituzionale che privato, in quanto ambito che permette l'utilizzo delle competenze acquisite in questo corso di studi a favore di attività "socialmente utili". Inoltre la mia esperienza professionale presso il dipartimento culturale dell'UNESCO a Parigi ha stimolato maggiormente in me la curiosità e la passione per quei casi in cui questo tipo di comunicazione viene utilizzato verso ambiti e pubblici che si estendono oltre la comunità nazionale. Se la funzione della comunicazione pubblica in un contesto nazionale consiste essenzialmente nello spiegare i cambiamenti sociali in corso e nel costruire meccanismi di integrazione, allora sorge spontaneo domandarsi se esistono in ambito internazionale strutture che svolgono compiti analoghi e quali sono i concetti e gli strumenti utilizzati a questo scopo.

Lo studio di un progetto specifico di comunicazione pubblica di ambito internazionale per il settore culturale è guidato, oltre che dall'analisi delle strategie comunicative e promozionali utilizzate, anche da alcuni interrogativi circa il ruolo che l'organizzazione può svolgere, e le modalità più efficaci per raggiungere gli scopi perseguiti.

L'UNESCO si presenta infatti, nell'attuale scenario politico internazionale, come un'istituzione transnazionale legittimata a spiegare sia quell'insieme di cambiamenti politici, culturali e sociali che, generati dai fenomeni di globalizzazione, condizionano le odierne forme di percezione della realtà, sia di costruire forme di integrazione e di rappresentazione collettive capaci di creare un'appartenenza comune alla nuova globalità.

Nelle pagine successive, dopo aver brevemente introdotto i termini e gli strumenti della comunicazione pubblica in generale, passeremo all'analisi delle principali problematiche che caratterizzano l'attuale panorama internazionale in relazione agli ambiti della politica, dell'identità e della cultura. In seguito prenderemo in esame il ruolo dell'UNESCO attraverso lo studio della sua *mission*, della sua struttura e dei programmi che essa realizza. Verranno prese come riferimento alcune attività dell'ambito culturale sia in relazione ai progetti sviluppati (in particolare in relazione alla World Heritage Convention), sia a quelle che sono le strategie di comunicazione utilizzate.

Un dubbio che si insinuerà ripetutamente nel corso di questa ricerca riguarda la legittimità dell'UNESCO a formare la cultura mondiale e a rendersi "*interprete universale*" della realtà odierna, operando nella speranza di poter assumere, attraverso la sintesi di tutti "i diversi", un

punto di vista neutro, capace di ripagare il debito a ciascun particolarismo. Si tratta di una legittimità che istituzionalmente 192 paesi sparsi in tutto il mondo le riconoscono, ma che non manca di sollevare delle perplessità. Perplessità che forse sono destinate a rimanere tali, finché vengono poste all'interno di una matrice culturale che pretende di essere universale.

Capitolo 1

LA COMUNICAZIONE PUBBLICA CULTURALE

1.1 Comunicare la cultura

Sembra che mai come oggi i processi e le strategie di comunicazione abbiano un ruolo così centrale nell'influenzare la quasi totalità degli ambiti delle attività umane. Lo sviluppo dei linguaggi multimediali e delle tecnologie della comunicazione e la diffusione pressoché planetaria dei principali strumenti mediatici hanno infatti contribuito a creare nuovi scenari per lo svolgersi delle dinamiche economiche, politiche, sociali e culturali. Le trasformazioni risiedono essenzialmente nell'ampliamento delle sfere di influenza dei circuiti di comunicazione sia in senso geografico che sociale, reale e virtuale, e nell'accentuarsi di quei meccanismi di costruzione del senso che stanno alla base del vero potere delle comunicazioni. Discipline come la semiotica e la sociologia sono infatti riuscite a mettere in luce le strategie che guidano i processi di significazione e la costruzione della realtà, e l'importanza non solo dei contenuti dei messaggi, ma anche delle maniere, delle forme e dei contesti attraverso cui i vari testi vengono veicolati.

Se nel settore della "comunicazione di mercato" la disciplina ha sviluppato adeguati strumenti di marketing, anche in ragione di ovvi interessi e di cospicui contributi finanziari, non altrettanto può dirsi per l'ambito della comunicazione pubblica o di "interesse generale", area che comprende anche il settore culturale. Quest'ultimo tipo di comunicazione infatti risulta difficile da circoscrivere per la varietà dei fenomeni che lo compongono e soprattutto per il fatto di avere come oggetto non prodotti materiali tangibili, ma piuttosto idee, valori, comportamenti.

Stefano Rolando, una delle voci più autorevoli in materia, ha proposto di articolare il campo delle attività di comunicazione in due macro categorie rappresentate dalla comunicazione di mercato e dalla comunicazione di "interesse generale". La dizione "comunicazione pubblica" viene sostituita per non generare ambiguità e per dare il giusto rilievo alla presenza cospicua di soggetti privati che operano nell'interesse generale della comunità. Con la prima egli si riferisce alla comunicazione commerciale, al mercato dell'informazione e della notizia e alla comunicazione di interessi sociali quando espressi da centri di interesse economico-produttivo. Per comunicazione pubblica egli individua invece gli ambiti della comunicazione politica, istituzionale e di solidarietà sociale promossa da istituzioni, pubbliche amministrazioni e soggetti privati a carattere *non profit* e accomunati dalla sostanziale assenza di interessi di parte.

In particolare viene articolata da Rolando in:

- Comunicazione politica – da identificarsi con quella dei partiti;
- Comunicazione pubblica – costituita dall'insieme dell'apparato pubblico;

- Comunicazione sociale – da identificarsi con quella dei soggetti privati con carattere per lo più associativo.

Rolando mette in chiaro che a sua volta l'ambito della comunicazione pubblica comprende anche iniziative che, per le tematiche che affrontano (si pensi alle campagne statali contro l'uso di droghe), rientrano nella sfera di quella che è stata definita come comunicazione sociale e verso la quale, proprio in ragione di convergenza di interessi ed obiettivi, si rende necessaria la ricerca di "spazi di collaborazione e sinergia"¹ capaci di superare la distinzione pubblico-privato.

1.2 Integrazione funzionale e integrazione simbolica

La particolarità della comunicazione pubblica viene individuata da Mancini nelle due funzioni che essa viene chiamata principalmente a svolgere sia a livello orizzontale, mettendo in contatto i diversi sottosistemi sociali tra loro, sia a livello verticale, consentendo la comunicazione tra le istituzioni e i membri che ne fanno parte o che sono interessati alle loro attività. La comunicazione pubblica è, da una parte, *comunicazione di integrazione funzionale*, cioè attività

*"finalizzata a determinare il campo funzionale dell'istituzione distinguendola ed integrandola con le altre istituzioni sociali (integrazione funzionale orizzontale), e/o collegandola con i possibili fruitori dei prodotti/servizi offerti (integrazione funzionale verticale). La comunicazione funzionale svolge un essenziale ruolo ordinatore all'interno della complessità sociale delimitando e caratterizzando le aree delle differenti istituzioni ed informandone i cittadini"*².

Dall'altra essa è anche *comunicazione di integrazione simbolica*:

*"destinata alla circolazione di valori e simboli di interesse generale che mira a rafforzare l'identità dell'istituzione che la promuove e a veicolare i valori caratterizzanti. L'insieme, anche conflittuale, di queste comunicazioni determina i grandi temi e valori attorno e grazie ai quali si costruisce l'identità di una data comunità [...] essa contribuisce a stabilire l'agenda della discussione pubblica dell'intera comunità, a determinare quali sono i temi di interesse generale sui quali occorre assumere scelte importanti"*³.

Questo tipo di comunicazione proprio perché opera nell'interesse collettivo, si trova ad agire per l'integrazione e la coesione sociale, tenta di spiegare i processi di trasformazione in corso e a creare ambiti per la partecipazione comunitaria sia a livello pratico che simbolico. Tali forme di integrazione passano spesso attraverso ambiti piuttosto diversi e possono riguardare tematiche politiche o civiche, ma anche sanitarie ed ecologiche; possono coinvolgere l'ambito dell'educazione e della cultura come quello dei servizi sociali nella loro accezione più ampia.

¹ Rolando, S. (1998), Un paese spiegabile. La comunicazione pubblica negli anni del cambiamento, Milano, Etas, p. 53.

² Mancini, P. (1996, Manuale di comunicazione pubblica, Bari, Laterza, p. 113.

³ Ibidem.

Lo sviluppo di un sempre maggior numero di organizzazioni di natura pubblica e privata e la crescita della loro rilevanza sociale ha creato il bisogno di strutture di comunicazione e di metodologie, strumenti e professionalità adatte allo scopo. Vi sono alcune differenze sostanziali tra il promuovere beni come prodotti di consumo e promuovere comportamenti e valori che, connaturati alla natura dell'individuo, sono ben più difficili da diffondere e far accettare. Nel campo delle comunicazioni pubbliche e sociali non si deve semplicemente persuadere il pubblico all'acquisto di un determinato prodotto la cui qualità è facilmente verificabile, ma si deve piuttosto convincere l'utenza a modificare le proprie abitudini di vita (come nel caso di una campagna di educazione sanitaria) o a fidarsi di una data istituzione. In quest'ultimo ambito, anche in ragione di nuove leggi sulla trasparenza delle istituzioni e dei diritti del cittadino all'informazione, il settore pubblico ha dimostrato di muoversi verso nuove direzioni nel tentativo di modificare la propria immagine, tradizionalmente considerata come impersonale e distante dal pubblico. Per quanto riguarda l'ambito italiano è infatti possibile notare un'evoluzione della comunicazione pubblica che da comunicazione di stampo propagandistico per lo più a senso unico è divenuta gradualmente una comunicazione che vuole essere bidirezionale: il suo compito è dunque soprattutto quello di avvicinare a sé l'utenza e di renderla partecipe dei cambiamenti e delle scelte, cercando in questa maniera di costruire integrazione e coesione sociale.

1.3 Identità e partecipazione

Uno degli obiettivi che si rendono oggi fra i più urgenti è consolidare l'identità statale e costruire forme di partecipazione e identificazione comune, necessari per contrastare gli effetti impersonali della globalizzazione e la crisi politica e istituzionale dello stato-nazione. Si tratta di un'identità che, per Rolando, si forma da una costante tensione tra un *sentimento di appartenenza* e un *sentimento di estraneità*, dovuta ad una serie di fattori individuali e sociali: il modo in cui gli stereotipi sono trasmessi, il contesto storico di riferimento, la collocazione socio-economica e culturale di ciascun individuo, la sua percezione di sé e il modo in cui questa è stata attraversata dalla mediatizzazione.

Le maggiori opportunità di intervento per la costituzione e il rafforzamento dell'identità nazionale vengono offerte dall'ambito culturale, che costituisce una delle fonti principali di identificazione. Il campo della comunicazione culturale, anche se viene in prevalenza gestito dal settore pubblico, viene tuttavia arricchito da numerose iniziative a carattere privato promosse da fondazioni, enti privati, imprese sponsorizzatrici per le quali si rende necessaria una collaborazione con il versante pubblico per la costituzione di strategie comuni che possano apportare benefici a entrambe le parti. E' comunque necessario che le attività di promozione culturale vengano indirizzate sia verso l'interno che l'esterno dello stato poiché le campagne rivolte all'interno hanno la funzione di accrescere il sentimento di appartenenza comune mentre le campagne proiettate in ambito internazionale hanno invece la capacità di circoscrivere un'identità statale e di fornire compattezza al quadro sociale del paese.

Accanto ad iniziative promozionali di interesse generale spesso trasversali ai settori pubblico, sociale, politico per quanto riguarda tematiche come la sanità, l'educazione, l'ambiente, vi sono numerosi esempi di campagne di stampo culturale che operano sia verso l'interno che verso l'esterno per rafforzare l'immagine dello stato.

1.4 L'esperienza italiana

Prendendo come riferimento il caso italiano, sono state ad esempio attuate una serie di apposite campagne per la difesa e la riqualifica del *made in Italy* come sistema di prodotto, nonché campagne pubblicitarie ed informative sui media stranieri volte alla promozione del turismo culturale ad opera dell'ENIT⁴. La connessione tra vita culturale e settore turistico apre uno spazio di ampia prospettiva per l'Italia sia dal punto di vista economico, sia perché tale legame costituisce un ambito di produzione di messaggi con rilievo nazionale e internazionale.

Di notevole importanza per la comunicazione dello stato italiano all'estero sono altresì le istituzioni culturali, di cui gli Istituti Italiani di Cultura all'Estero, con sedi in tutto il mondo, costituiscono l'asse portante poiché appositamente concepiti come centri di documentazione e di comunicazione culturale. Purtroppo la limitatezza delle risorse e delle strutture con cui gli istituti si trovano ad operare ha costituito fino a oggi un impedimento all'attuazione dei compiti a cui essi sono predisposti, essendo inidonea a promuovere la cultura italiana e a mantenere un flusso informativo costante con le amministrazioni centrali e gli enti pubblici di ricerca italiani.

Una funzione di coordinamento delle attività di comunicazione pubblica culturale viene svolta dal Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria, istituito presso il Segretario Generale del Presidente del Consiglio dei Ministri. Il Dipartimento si articola in cinque uffici per quanto riguarda l'ambito nazionale e due comitati per le promozioni in ambito internazionale. All'iniziativa del "Comitato per la promozione e il consolidamento dell'Immagine Italia" si devono manifestazioni a carattere culturale come quelle realizzate in tutta Italia in occasione dei mondiali di calcio 1990 o come eventi connessi al semestre di presidenza italiana della Comunità Europea (mostre, meeting, forum a carattere europeo). La "Commissione Nazionale per la Promozione della cultura Italiana all'estero" ha il compito di coordinare e orientare l'operato dei vari istituti.

Il nostro paese dispone infatti di uno straordinario calendario di appuntamenti culturali che emergono dalle tradizioni e dalla storia del paese, con migliaia di personalità, luoghi, avvenimenti da ricordare e celebrare. Purtroppo si verificano spesso in questo settore ingenti squilibri tra gli investimenti e le dimensioni organizzative necessarie alla celebrazione dell'evento. Squilibri che non fanno che sottolineare l'importanza del connubio tra pubblico e privato, poiché l'attività di comunicazione che investe la cultura trova spesso buone fonti di creatività e di produzione nell'ambito professionale privato.

⁴ Istituito nel 1919 è stato più volte riorganizzato con successivi interventi legislativi, l'ultimo dei quali è costituito dalla legge 11 ottobre 1990, n. 192.

Altri impulsi per la promozione culturale provengono dal campo dell'editoria con attività di incentivo del libro, della lettura e della lingua italiana realizzate grazie anche alla costituzione del "Comitato permanente per la diffusione del libro italiano all'estero e per la promozione dell'editoria libraria italiana".

Settori particolarmente attivi per quanto riguarda la realtà italiana sono costituiti, oltre che dall'arte, dalla musica e dal cinema che attraverso festival e rassegne estendono il proprio raggio di azione al di fuori dei confini e godono di un ampio effetto di risonanza sul panorama culturale internazionale.

1.5 Il metodo *Two step flow*

Il caso italiano esemplifica le iniziative e i canali tradizionalmente utilizzati per la promozione pubblica culturale, l'organizzazione di eventi e manifestazioni, la collaborazione con il sistema educativo e il settore turistico, la promozione dell'editoria e della lingua italiana, la valorizzazione del patrimonio artistico e tradizionale. Se in termini teorici una politica culturale di questo tipo può sembrare adeguata alle esigenze di promozione, a livello applicativo essa rivela i limiti del modello *two step flow* della comunicazione⁵ su cui è in buona parte strutturata la sua realizzazione concreta. Nel primo passaggio infatti vengono colpiti target specifici, che in materia culturale possono essere musei, scuole, centri di ricerca; a questi viene delegato il compito di attuare in seconda battuta il passaggio comunicativo ulteriore, trasferendo ai propri utenti le informazioni e i materiali di cui sono in possesso o elaborando strategie promozionali e scelte comunicative proprie.

Il *two step flow*, modello di una comunicazione delegata e decentrata, viene ampiamente utilizzato nella comunicazione pubblica, anche se, a causa delle sue carenze, oggi si trova ad essere sempre più affiancato da strategie di comunicazione che ricercano un contatto diretto col grande pubblico dei cittadini. Tale modello infatti rischia di essere troppo fiducioso riguardo le capacità e la volontà operativa degli enti delegati, le cui attività possono rivelarsi insufficienti o inadeguate rispetto alle attese alle esigenze del soggetto promotore. Per queste ragioni le attività del *two step flow* vengono integrate da nuovi strumenti di comunicazione diretta quali sono gli sportelli URP (Ufficio Relazioni col Pubblico), i numeri verdi di informazioni e assistenza al cittadino e i siti Internet di ministeri ed enti pubblici. Questi strumenti – insieme all'organizzazione di eventi e manifestazioni culturali pubbliche - hanno il pregio di ridurre la caratteristica impersonalità delle istituzioni, di avvicinarle al cittadino e di costruire con l'utenza un rapporto bidirezionale.

⁵ Sul *two-step flow of communication* cfr Wolf, M. (1986), *Teorie delle comunicazioni di massa*, Milano, Bompiani, pp. 48-49.

Capitolo 2

STRATEGIE

2.1 Promozione del settore pubblico culturale

La caratteristica peculiare della comunicazione di questo ambito è rappresentata soprattutto dagli obiettivi del soggetto o dell'organizzazione che la attua. Tale soggetto infatti si propone di influenzare i comportamenti dei membri di una certa società non per generare profitti in sé, ma per creare benefici all'interno del gruppo obiettivo e della società in generale. L'oggetto promosso è infatti generalmente intangibile e costituito da servizi, idee, valori, comportamenti connaturati con l'identità dell'individuo e pertanto difficili da modificare. Inoltre è importante sottolineare che non è solo attorno alla promozione di un evento o del prodotto che si può sviluppare una politica di comunicazione di carattere pubblico. Le istituzioni culturali hanno infatti una primaria responsabilità nel gettare le basi di una formazione all'educazione alla cultura e quindi alla predisposizione del gusto, della percezione e della comprensione dell'offerta culturale. E' dunque necessario che vengano stimolati i circuiti educativi e scolastici, come ad esempio è avvenuto nel caso del programma *Media Save Art* lanciato nel 1991 dall'UNESCO e dal Consiglio d'Europa. Il progetto prevedeva un concorso grafico destinato agli studenti della scuola dell'obbligo per la realizzazione di un manifesto in difesa del patrimonio culturale.

E' proprio in ragione di questa difficoltà che in questo settore si rende utile, se non indispensabile, una collaborazione con il sistema educativo visto che è con è attraverso la scuola che l'individuo acquisisce molti dei valori e dei comportamenti caratteristici della propria comunità di appartenenza e visto che la scuola è, insieme ai media, uno dei circuiti di più alta socializzazione di cui dispone lo stato. Da parte degli enti culturali è altresì importante assumere la consapevolezza che il loro compito non consiste soltanto nel soddisfare la domanda di fruizione culturale e di integrazione simbolica, ma anche nell'educarla, modificarla e svilupparla⁶.

Per quanto riguarda l'analisi del contesto in cui si vuole intervenire e l'analisi dei destinatari, poiché i bisogni che i produttori di comunicazione culturale mirano a soddisfare sono legati a bisogni primari dell'individuo e poiché spesso rientrano nell'ambito di temi controversi o delicati, risulta piuttosto difficile svolgere indagini presso gli utenti-consumatori in grado di fornire dati affidabili. Generalmente quindi gli operatori di questo settore si trovano a lavorare con dati scarsi e incompleti, e questa situazione va aggravandosi nel caso di una comunicazione culturale pubblica, quando essa – come nella maggior parte dei casi – ha

⁶ Merlo, A. (1993), *La comunicazione integrata nel settore culturale pubblico*, p. 89.

come destinatari tutti i cittadini nella loro totale eterogeneità. Nella fattispecie è comunque preferibile, ove possibile, segmentare il pubblico e raggiungerlo attraverso messaggi e canali appositamente differenziati, poiché viceversa prefiggersi di raggiungere l'intero insieme dei cittadini con un'unica strategia comporta i rischi dell'eccessiva vaghezza.

2.2 Alla ricerca del feedback

Uno dei problemi che caratterizzano la comunicazione di interesse generale è rappresentato dalla difficoltà di valutare i risultati delle attività di promozione messe in campo. Questo non significa che le attività di comunicazione del settore pubblico non abbiano una loro efficacia, al contrario risultati ve ne sono, ma non a breve termine e spesso non nello stesso settore in cui si è compiuto l'intervento di promozione.

Come nel settore commerciale le attività di promozione devono tenere conto dei prodotti offerti dalla concorrenza, così il soggetto pubblico per la comunicazione culturale deve tenere in considerazione ad esempio le offerte culturali proposte dai soggetti privati o da altri gruppi. Fruire di esperienze culturali entra infatti in conflitto con altri tipi di attività, come ad esempio lo sport, gli acquisti, i viaggi, con cui gli individui impiegano generalmente il loro tempo libero. Ma non basta sviluppare attrattive tali da far preferire la cultura ad altre forme di svago: un'azione di promozione culturale pubblica deve mirare a costruire o rafforzare il sentimento di appartenenza alla comunità, misurandosi anche con le altre forme di identità come la religione o l'etnia che spesso minano le basi dell'unità territoriale e identitaria della nazione. Per ben differenziarsi dai "concorrenti", è necessario adottare una linea comunicativa ben riconoscibile da parte del pubblico e che dimostri di avere una propria coerenza interna al di là dei vari canali che utilizza. A tal fine può risultare importante che ogni messaggio sia accompagnato da uno stesso stile grafico o editoriale che può concretizzarsi in un'immagine, in un logo o in un motto che concorrono ad attirare l'attenzione e sviluppare un'identificazione tra soggetto promotore e contenuto del messaggio. I punti fondamentali per la pianificazione della promozione pubblica culturale corrispondono a quelli che i Kotler suggeriscono per il marketing del settore economico e che riutilizzano con riferimento all'ambito museale.

Essi si articolano in:

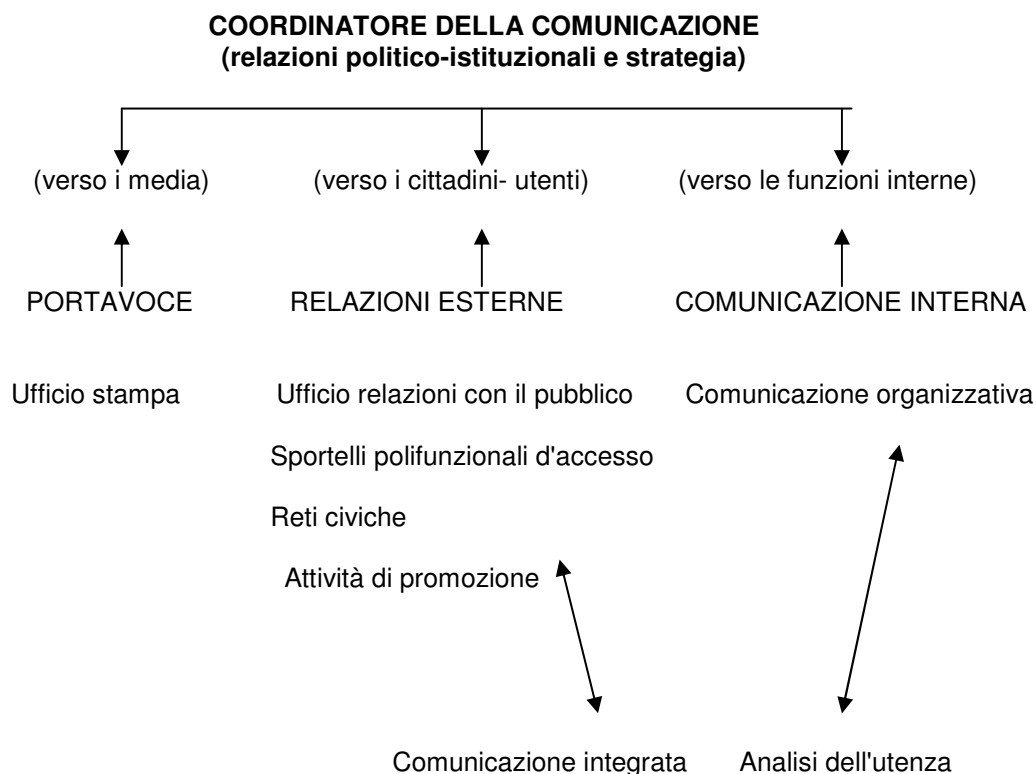
1. analisi dell'ambiente in cui la campagna promozionale deve operare (macrocontesto, concorrenza, destinatari);
2. analisi delle risorse disponibili;
3. formulazione di una missione, degli obiettivi e dei traguardi;
4. formulazione di una strategia operativa⁷ (strumenti e canali attraverso i quali veicolare i messaggi promozionali).

La decisione più opportuna è quella di combinare strumenti e messaggi diversi, dal momento che il target della comunicazione pubblica del settore culturale presuppone generalmente un pubblico composito, con esigenze differenziate e con diverse capacità e modalità di relazione con il soggetto pubblico.

⁷ Kotler, N. e Kotler, P. (1997), P. Marketing dei musei, Torino, Edizioni di Comunità.

2.3 Il modello di Rolando

A questo scopo risulta particolarmente indicato il modello di comunicazione proposto da Rolando per il settore pubblico. Egli articola le attività di comunicazione essenzialmente verso due direzioni: verso il pubblico esterno – attraverso i media o attraverso canali diretti – e verso l'interno dell'organizzazione stessa, secondo il seguente schema⁸:



I rapporti con i media vengono gestiti dall'ufficio stampa a da un portavoce, incaricati di far sì che arrivi una corretta interpretazione delle attività e dell'immagine del promotore.

La comunicazione rivolta direttamente al pubblico dei cittadini utenti si articola a sua volta in una serie di attività: grafico-editoriali, audiovisive, multimediali; pubblicità e promozione; organizzazione di eventi e manifestazioni, conferenze e seminari; comunicazione interattiva diretta attraverso sportelli informativi e reti multimediali.

La comunicazione interna è quella relativa all'ambito organizzativo del soggetto promotore e che viene pertanto indirizzata ai vari settori e personalità che lo compongono.

Per Rolando presupposto per l'efficacia di tutto questo insieme di attività è che vi sia un coordinatore della comunicazione, il cui ruolo è essenziale per elaborare un profilo di comunicazione integrata, capace di orientare e guidare l'operato delle diverse aree in modo da comporre in una strategia comunicativa che nel suo insieme sia coerente e idonea alle esigenze informative del pubblico. Fondamentale è considerare che il pubblico attribuisce un

⁸ Rolando, S. (1998), Un paese spiegabile. La comunicazione pubblica negli anni del cambiamento, Milano, p. 62.

valore diverso alle informazioni a seconda della fonte da cui le riceve, per cui le informazioni che possiedono maggior capacità di penetrazione sono quelle che provengono da soggetti legittimati alla loro diffusione e dai cosiddetti opinion leader (personaggi famosi, politici, intellettuali o semplici conoscenti che godono della fiducia e della stima del pubblico)⁹.

2.4. La prospettiva internazionale e la globalizzazione

Questo fenomeno deve essere valutato soprattutto in prospettiva di una comunicazione estesa all'ambito estero: la comunicazione pubblica culturale ad aspirazione internazionale deve infatti inserirsi in uno spazio comunicativo internazionale che si rivela molto articolato, sia per quanto riguarda la composizione dei soggetti comunicatori, sia per quanto riguarda quella dei pubblici destinatari. Oltre agli stati nazionali infatti svolgono attività di comunicazione pubblica anche una serie di attori transnazionali – governativi e non – diversamente legittimati ad operare in questo settore. All'interno dell'arena internazionale questi soggetti devono sia rapportarsi reciprocamente, sia confrontarsi con l'opinione pubblica internazionale e con il sistema dei media. Per quanto riguarda l'opinione pubblica internazionale, essa è formata, secondo l'analisi di Goldman¹⁰, dalla combinazione congiunta di: opinioni ufficiali espresse da ambiti governativi o istituzionali; l'insieme delle opinioni non ufficiali espresse da organizzazioni permanenti o semi-permanenti – partiti politici, gruppi di interesse, chiese, opinioni *ad hoc* espresse da movimenti formatesi contemporaneamente attorno ad una sola *issue*.

Per quanto riguarda l'analisi dei destinatari della comunicazione pubblica per l'ambito internazionale, vista l'eterogeneità del campo è necessario che le attività promozionali sappiano opportunamente delimitare i propri target. Alle differenze linguistiche si sovrappongono infatti differenze economiche, sociali, culturali, senza contare le specifiche caratteristiche nazionali o regionali, come vediamo ad esempio nel caso della comunicazione pubblica a favore dell'integrazione funzionale e simbolica fra gli stati dell'Unione Europea, conflitto costante tra la logica comunitaria e locale e la volontà di ogni stato di rimanere il riferimento principale per i propri cittadini.

⁹ Per il concetto di *opinion leader* cfr. Wolf, M. (1986), *Teorie delle comunicazioni di massa*, Milano, Bompiani, pp. 46-54.

¹⁰ Goldman, K. (1994), *The Logic of Internationalism*, London, Routledge.

Capitolo 3

GLOBALIZZAZIONE, CULTURA E POLITICA

3.1 L'indebolimento dello stato-nazione e il ruolo degli attori transnazionali

La cultura si trova ad assumere negli ultimi decenni un ruolo di particolare importanza in ambito nazionale e internazionale. Cause e complici di questo cambiamento sono una serie di fenomeni economici, politici, sociali e culturali normalmente denominati nel loro insieme "globalizzazione". Questo cambiamento è dovuto in particolare agli enormi progressi del campo tecnologico e alla diffusione di nuovi mezzi e nuove abitudini di comunicare e di costruire le relazioni. A causa di questi rivolgimenti molte delle istituzioni e delle tradizionali fonti del sapere e del potere sono entrate in crisi e si trovano costrette ad un riadattamento delle proprie funzioni. La cultura in generale è investita da un doppio processo di trasformazione: da un lato essa viene sradicata e ricontestualizzata su scenari diversi, mentre dall'altro acquista nuovo valore per la sua capacità di costituire una delle fonti primarie di identificazione e di appartenenza al gruppo. Per cultura non si intendono le cosiddette forme di *high culture*, ma una più vasta unità di pensiero e di espressione, una sorta di "griglia di lettura" del mondo che orienta l'agire umano.

Un ruolo chiave nel processo di "rinascita del culturale" è giocato anche dal progressivo indebolimento che lo stato-nazione sta vivendo in questi ultimi decenni¹¹. A causa delle dinamiche di globalizzazione lo stato perde le sue caratteristiche di sistema chiuso ed omogeneo, capace di provvedere sia alle necessità pratiche che alle necessità di autorappresentazione e di identificazione dell'individuo. Venendo meno lo stato-nazione come unità di azione e di orientamento, da una parte le strategie politiche si avvicinano sempre di più a logiche di tipo culturale, mentre dall'altra emergono una serie di attori transnazionali che tentano di sopperire alle esigenze cui i singoli stati non sono più in grado di far fronte, soprattutto sul piano simbolico e rispetto al bisogno di identità a livello collettivo.

Nell'era digitale la nostra dimensione quotidiana si trova ad essere dilatata e sradicata rispetto alle situazioni fisiche reali e ricollocata all'interno delle coordinate virtuali della società che popola il cosiddetto villaggio globale. L'individuo, pur mantenendo i rapporti con il proprio gruppo di appartenenza locale, partecipa a più identità e diviene contemporaneamente membro di una comunità più allargata che comprende tutti gli appartenenti al mondo tecnologicamente collegato. Lo stato ha trovato storicamente soluzione alla pluri-appartenenza nel contratto di cittadinanza e nel diritto, riuscendo a superare quei conflitti latenti che possono minare all'unità del sistema statale. Così si è espresso Wallerstein riguardo la capacità di mediazione culturale esercitata dallo stato-nazione:

¹¹ Geertz, C., (1998), *Mondo globale, mondi locali*, Bologna, Il Mulino, p. 53.

“la storia del mondo è stata l’opposto di una tendenza verso l’omogeneizzazione culturale: essa è stata piuttosto una tendenza verso la differenziazione culturale, o l’elaborazione culturale, o la complessità culturale. Eppure questo processo centrifugo non ha teso affatto verso la creazione di una torre di Babele, verso una pura anarchia culturale. Sembrano esserci state delle forze gravitazionali che hanno limitato le forze centrifughe e le hanno organizzate. Nel sistema-mondo moderno, la più potente di queste forze gravitazionali è stato lo stato-nazione”¹².

Inoltre, nel mondo globalizzato della realtà *on line*, coloro i quali detengono il potere informativo non solo hanno la possibilità di controllare i canali di diffusione e quindi i potenziali destinatari, ma hanno anche la possibilità di interpretare e orientare i contenuti della comunicazione, stabilire cosa sulla piazza mondiale è degno di considerazione, modificare il senso e il valore di una data notizia.

3.4 Il “diversity management” delle istituzioni internazionali

Il compito di “soggetto conciliatore” capace di mediare tra le molteplici forme di unione sociale potrebbe spettare oggi ad altri tipi di istituzioni, quali possono essere le organizzazioni internazionali che operano in materia di cultura.

Per ogni società la propria cultura è “La cultura”, è la fonte primaria per l’identità del gruppo di appartenenza e in quanto tale deve essere tutelata. Così Huntington: “Ciascuna civiltà si considera il centro del mondo e descrive la propria storia come trama principale della storia umana”¹³. Questa linea di pensiero ragiona in termini di *polarizzazione* culturale: sotto la spinta della modernizzazione e della globalizzazione ogni cultura crea una serie di barriere e di filtri atti a salvaguardare la propria identità, tendendo non tanto a lasciarsi colonizzare, quanto piuttosto ad avvicinarsi a gruppi che condividono una cultura affine alla loro. Un ottimo esempio è rappresentato dalla contrapposizione che il fondamentalismo islamico genera tra il mondo arabo e il mondo occidentale, rappresentato come il “nemico comune” contro il quale unirsi in ragione di una stessa tradizione religiosa, di valori e usanze condivisi da difendere. Certo è che la possibilità di utilizzo della cultura per fini che non sono strettamente culturali dipende dal tipo di gestione che i detentori del potere politico, del potere mediatico e le istituzioni intendono fare della cultura stessa.

Un’altra linea di pensiero interpreta la globalizzazione come processo di *ibridazione*, per cui i valori e i simboli proposti dalle altre culture non vengono respinti con forza ma vengono invece ridefiniti nel contesto della cultura locale. A proposito di questo fenomeno di riappropriazione del senso Roland Robinson parla di “glocalizzazione”, definendolo come un processo dialettico di fusione tra elementi globali ed elementi locali per cui “il locale deve essere compreso come un aspetto del globale”¹⁴. Ogni cultura seleziona e reinterpreta i

¹² Wallerstein, I. (1997), *The National and the Universal: Can There be Such a Thing as World Culture?* In King, A.D. (ed) *Culture, Globalization and the World-System*, Minneapolis, Minnesota University Press, p. 96.

¹³ Huntington, S.P. (1996), *The clash of civilizations and the remaking of world order*, Simon & Schuster.

¹⁴ Per Robertson locale e globale non si escludono. Globalizzazione significa infatti anche l’unirsi di culture locali che al loro incontro vengono ridefinite nei contenuti. Sul tema vedi Robertson, R., *Globalization in M.Featherstone* (1995) *Global Modernities*, London.

messaggi esterni, vi applica la propria visione del mondo, per cui può accadere che uno stesso simbolo universalmente diffuso si trova a ricoprire in contesti locali diversi significati. Sarebbe del resto ingenuo pensare il contrario, come sarebbe ingenuo da parte di chi vuole gestire campagne di comunicazione a livello globale (cosa che possono fare oggi attori transnazionali come l'UNESCO) non tenere in considerazione differenze contestuali di questo tipo. Poiché, come ci insegna la semiotica, già nell'ambito di una stessa cultura possono essere notevoli le differenze di significato che intercorrono tra la produzione e ricezione di uno stesso messaggio, la situazione si complica maggiormente quando si propone uno stesso messaggio a culture diverse. Perché la comunicazione interculturale sia efficace infatti non si devono soltanto compiere traduzioni di tipo linguistico, ma sono da tradurre e ricontestualizzare soprattutto i valori, le idee, le logiche del pensiero e le rappresentazioni delle varie culture. Sarà inoltre necessario valutare la scelta dei linguaggi e dei canali di comunicazione più adatti a veicolare il messaggio, cosa da stabilirsi sulla base dei rapporti che la cultura intrattiene con il linguaggio verbale, con l'immagine e con supporti cartacei, audiovisivi, informatici. Alcune culture sono più "visive" di altre, in altre la tecnologia dell'informazione non ha ancora raggiunto una diffusione tale da rendere efficace una comunicazione sui loro canali. La globalizzazione ha tra le sue conseguenze l'accentuarsi del divario esistente tra popolazione ricca e quella povera, anche per le diverse possibilità che sono offerte ai due gruppi per difendere e mantenere una propria cultura, per poter entrare in contatto con culture diverse e spostarsi liberamente da un paese all'altro senza dover rinunciare alle proprie abitudini, ma riuscendo a mediare con le realtà che incontrano.

3.5 Ruolo guida dell'UNESCO nella società "liquida"

La cultura globale risulta essere di per sé priva di memoria, costruita da un insieme fluttuante di immagini e di simboli che di volta in volta vengono reinterpretati. Quello che sta accadendo sempre più oggi è che mentre lo stato-nazione si indebolisce come fonte di identificazione e come fornitore di memoria storica nazionale, contemporaneamente stanno emergendo una serie di attori transnazionali alcuni dei quali – come l'UNESCO - potrebbero essere chiamati a formare questa memoria della cultura globale, divenendo centri ordinatori di riferimento in grado di organizzare le diversità culturali e di costruire identità condivise. Proprio perché costituiscono il tramite tra prospettive globali e esigenze locali, queste organizzazioni hanno la possibilità di orientare ed integrare i vari meccanismi di "glocalizzazione" e hanno la capacità di aiutare gli individui a sentirsi parte della realtà globale, trovando in essa una collocazione. E' quindi necessario che esse rispettino le diversità di interpretazione dei vari destinatari e adottino adeguate strategie di traduzione interculturale. Esse devono soprattutto rendersi visibili nel loro operato e avere la possibilità e la capacità di utilizzare i canali di informazione per compiere attività di comunicazione pubblica, sia diretta, sia filtrata dai mass media.

L'UNESCO, l'agenzia delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura, costituisce uno dei tentativi realizzati, nell'ambito della comunità internazionale, allo scopo di dare risposta all'insieme delle problematiche culturali e sociali che abbiamo visto nei paragrafi

precedenti. Essa sembrerebbe chiamata a svolgere un compito che oggi si presenta come particolarmente importante e delicato. Operando sul piano culturale essa diviene uno degli attori transnazionali più vicini ai problemi delle ridefinizioni delle identità e delle particolarità culturali.

Essendo la sua natura intergovernativa, l'UNESCO è in linea di principio legittimata ad attuare sul campo internazionale quelle funzioni di integrazione simbolica che nell'ambito nazionale sono proprie delle istituzioni statali. Poiché il singolo stato si trova in una posizione limitata, oltre che inadeguata, a spiegare e interpretare i cambiamenti che avvengono su una dimensione più allargata rispetto alla sua sfera di competenza e di azione, è all'UNESCO che viene affidato il compito di esercitare le funzioni di comunicazione pubblica culturale per l'ambito internazionale. Tra i presupposti di fondazione di quest'organizzazione vi è infatti l'idea che essa si collochi a livello di sistema e dunque allo stesso livello in cui prendono forma quei processi trasformativi internazionali che necessitano di una via di comunicazione. Nelle prossime pagine cercheremo di valutare come l'UNESCO svolge queste funzioni, tenendo in considerazione il fatto che internazionale non coincide necessariamente con globale. Essere strutturata secondo il modello delle relazioni tra i singoli stati-nazione può infatti rivelarsi un limite non indifferente per un'organizzazione che ha come obiettivo quello di elaborare prospettive globali. Sarà necessario in ogni caso tenere presente che si tratta di un'istituzione che è stata fondata più di sessanta anni fa, quando molti dei fenomeni culturali che oggi oltrepassano e lacerano le frontiere nazionali non erano ancora in atto.

Capitolo 4

L'UNESCO

4.1 Mission strategy dell'UNESCO

All'indomani della fine della Prima Guerra Mondiale si va delineando nel campo degli studi di relazioni internazionali una visione della politica e del sistema internazionale nota come corrente "idealista". Spaventati dagli orrori della guerra, politici ed intellettuali elaborarono una serie di proposte teoriche e pratiche per la costruzione di un governo mondiale o per la realizzazione di forme di cooperazione internazionale, sfociate concretamente nella costituzione della Società delle Nazioni nel 1920. Secondo il pensiero idealista l'uomo è, per natura, portato alla convivenza armonica con i suoi simili, per cui, creando istituzioni opportune e utilizzando il diritto internazionale come norma sia legale sia etico-morale sarebbe possibile prevenire quelle che sono le cause alla base delle guerre. Entrato in crisi negli anni Trenta per il collasso della Società delle Nazioni e lo scoppio della Seconda Guerra Mondiale, l'idealismo continuò ad esercitare la propria influenza e molti dei suoi principi furono portati avanti dai teorici del funzionalismo e dell'integrazione internazionale che riponevano la massima fede nella possibilità di sviluppare diverse forme di cooperazione tra gli stati. Sulla scia di queste convinzioni alla fine del secondo conflitto la comunità internazionale istituì l'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), assegnandogli compiti e funzioni che la rendessero una sorta di governo mondiale e con la speranza di impedire l'insorgere di guerre e favorire i meccanismi di integrazione internazionale.

La Carta dell'ONU stabilisce che per la gestione delle questioni internazionali che escono dalla sfera strettamente politica vengono istituite una serie di dipartimenti e di agenzie specializzate in ambiti come quello sociale, economico, sociale e culturale.

L'UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* - è una di queste agenzie specializzate, fondata a Londra il 16 novembre 1945, con competenza in materia di educazione, scienza, cultura e informazione. Uno dei presupposti è che l'unificazione politica e amministrativa non basta a garantire l'unità del territorio, ma deve essere supportata da altre forme di integrazione e solidarietà, e da basi etico-morali comuni capaci di sviluppare coesione sociale. Il preambolo dell'atto costitutivo recita quello che è uno degli slogan principali dell'UNESCO: "poiché le guerre nascono nello spirito degli uomini è nello spirito degli uomini che si debbono stabilire le difese della pace".

Come già aveva affermato Jacques Maritain aprendo la Conferenza generale dell'UNESCO nel 1947 a Città del Messico:

"La missione dell'UNESCO è di contribuire efficacemente per la sua parte alla sicurezza internazionale e alla pace; l'Organizzazione non è stata creata per sovrintendere ai progressi

teorici dell'educazione, della scienza e della cultura, ma per utilizzarli nell'opera concreta e positiva della pace fra i popoli"¹⁵.

Oltre alla condanna del pensiero realista, che riteneva che il vero problema della comunità mondiale fosse politico e non intellettuale, l'UNESCO si trovò fin dall'inizio di fronte ad una serie di altre critiche legate alla natura stessa del suo progetto. Molti si chiedevano come fosse possibile conciliare la libertà di cui per definizione hanno bisogno la cultura, la scienza e l'educazione con le esigenze di programmazione che si rendono invece essenziali in un'organizzazione di stati. Julian Huxley, primo Direttore Generale, propose che l'UNESCO adottasse una dottrina fondata sull'evoluzione: la sua idea di "sviluppo integrato", e in particolare di ricerca di una "dimensione culturale dello sviluppo", continua tutt'oggi a costituire una delle linee guida per l'attività dell'organizzazione.

La caratteristica principale dell'UNESCO era quella di nascere da un cosciente progetto politico che mirava a coinvolgere i governi dei paesi firmatari e cercava basi statali in grado di supportare e legittimare le sue azioni, con la volontà di raggiungere attraverso i canali della scienza, dell'educazione e della cultura forme di integrazione morale tra i cittadini della comunità mondiale¹⁶.

4.2 La struttura dell'UNESCO, le funzioni comunicative e il *networking*

Il funzionamento dell'UNESCO è assicurato da tre organi principali: la Conferenza Generale, il Consiglio esecutivo e il Segretariato.

La Conferenza Generale costituisce l'organo di maggior rilevanza politica dell'UNESCO. Essa è composta dai rappresentanti di tutti gli Stati membri, per un massimo di cinque rappresentanti per membro. Le sue funzioni principali sono: discutere e decidere la politica generale dell'organizzazione, pronunciarsi sui programmi e votare il bilancio preventivo. Spetta inoltre alla Conferenza Generale il compito di convocare conferenze internazionali e adottare convenzioni internazionali riguardo l'educazione, la scienza, la cultura. Ogni Stato membro ha diritto a un voto e la Conferenza Generale si pronuncia a maggioranza semplice sull'adozione di raccomandazioni rivolte agli stati membri e a maggioranza di due terzi su convenzioni internazionali sottoposte alla ratifica. Elege i membri del Consiglio esecutivo e, su proposta di quest'ultimo, il Direttore Generale.

Il *Consiglio Esecutivo* è organo a composizione ristretta, eletto dalla Conferenza Generale e i cui membri, pur rappresentando i singoli governi, esercitano i poteri ad essi delegati a nome dell'intera Conferenza. Il Consiglio Esecutivo si riunisce due volte all'anno e le sue funzioni sono: preparare l'ordine del giorno della Conferenza Generale a cui sottopone anche il

¹⁵ Citato in spagnolo (1991)

¹⁶ Cowell, F.R. (1966), Planning the Organization of UNESCO, *Journal of World History*, n. 10, p. 212.

programma e il bilancio preparati dal Direttore Generale; presentare la candidatura del Direttore Generale e raccomandare l'ammissione di nuovi membri.

Il *Segretariato* si compone di un Direttore Generale, nominato dalla Conferenza Generale su proposta del Consiglio Esecutivo, e di circa 2500 funzionari. L'attuale Direttore Generale, eletto nel 1999, è Koïchiro Matsuura dal Giappone. Egli resta normalmente in carica per un periodo di sei anni rinnovabili, ed il suo compito è quello di elaborare il programma di attività dell'UNESCO e le corrispondenti previsioni finanziarie. Il Direttore Generale è il più alto funzionario dell'organizzazione e nel corso degli anni si sono sempre più accentuate il suo ruolo e la sua capacità di iniziativa. Le sue responsabilità sono esclusivamente a carattere internazionale e pertanto nell'assolvimento dei suoi compiti non può chiedere o ricevere pressioni da parte di governi o altre autorità.

I funzionari del Segretariato sono distribuiti in una serie di dipartimenti specifici per area di competenza (cultura, educazione, scienze, ect.) che rispecchiano l'articolazione dei programmi dell'UNESCO.

Oltre agli organi ufficiali esiste una fitta rete di istituzioni e associazioni pubbliche e private che contribuiscono a diffondere gli ideali e le attività dell'UNESCO. La maggior parte degli Stati membri ha infatti istituito una Commissione Nazionale per l'UNESCO al fine di creare stabili legami tra le attività dell'organizzazione e le principali istituzioni del paese (università, istituti di ricerca). Inoltre più di 500 organizzazioni internazionali non governative intrattengono con l'UNESCO relazioni di lavoro e di reciproca informazione.

Finanziariamente le attività dell'organizzazione sono sorrette dal contributo degli stati membri, un contributo che varia da paese a paese secondo una scala che tiene conto della ricchezza nazionale dei vari paesi. Per alcuni progetti è previsto il finanziamento da parte di altre agenzie appartenenti al sistema delle Nazioni Unite, come la World Bank, l'UNICEF o l'UNDP. L'UNESCO lancia periodicamente delle campagne internazionali di *fund raising* legate a singoli progetti e i cui destinatari principali sono soggetti privati, fondazioni, imprese che vogliono si vogliono rendere partner dei vari progetti.

4.3 Programmi e azioni di comunicazione istituzionale

La missione dell'UNESCO viene definita dall'articolo 1 della sua Costituzione:

“contribute to peace and security by promoting collaboration among the nations through education, science and culture in order to further universal respect for justice, for the rule of law and for the human rights and fundamental freedoms which are affirmed for the people of the world, without distinction of race, sex, language or religion, by the Charter of the United Nations”¹⁷ .

¹⁷ Carta Costitutiva dell'UNESCO, art. 1

Se nel 1945 i principi dell'organizzazione potevano sembrare utopistici, essi da una prospettiva più recente non fecero in realtà che precorrere i tempi e mettere in risalto problematiche di cui soltanto oggi la comunità internazionale sta prendendo consapevolezza. Mentre in passato questioni come sicurezza, diritti umani, identità, sviluppo venivano considerati fattori isolati, la consapevolezza della loro interdipendenza è senza dubbio una delle maggiori acquisizioni concettuali degli ultimi anni e la base teorica che le Nazioni Unite si propongono di seguire nella formulazione delle proprie strategie d'azione¹⁸.

Uno degli scopi dell'UNESCO è rappresentato proprio dal creare un'etica globale e un senso di appartenenza ad una comunità che, tanto su scala internazionale che su scala nazionale, sia una comunità civica e non una comunità essenzialmente etnica o culturale o religiosa¹⁹, capace di contemplare le differenze e di creare meccanismi di integrazione all'interno della comunità globale.

Analizzeremo le strategie di azione e comunicazione che l'UNESCO utilizza per assolvere a questo compito prendendo come esempio principale la *World Heritage Convention*, un progetto di salvaguardia del patrimonio culturale che si rivela esemplare per lo studio delle politiche culturali dell'organizzazione e dedicando una valutazione specifica ad alcuni esempi di iniziative comunicative di successo.

All'interno di una prospettiva che mira al conseguimento di uno sviluppo integrato molti dei progetti dell'UNESCO, se pur divisi per aree tematiche e a seconda degli obiettivi specifici, sono spesso a carattere interdisciplinare e prevedono la collaborazione tra i diversi dipartimenti.

Le aree strategiche principali dell'UNESCO, sono:

Educazione

Questo settore si articola in tre programmi principali:

- obiettivo fondamentale del programma denominato "Verso un'educazione di base per tutti" è la lotta all'analfabetismo, con cui l'UNESCO si impegna ad un'azione concreta per sensibilizzare l'opinione pubblica mondiale riguardo questo tema ed aiutar i governi interessati a definire appropriate politiche di intervento;
- il programma "L'Educazione per il XX secolo" è teso a migliorare la qualità dell'educazione e ad adattare contenuti e metodi dell'istruzione ai bisogni delle società contemporanee;
- il programma "Azione per lo sviluppo dell'educazione" si pone l'obiettivo di aiutare gli stati membri ad analizzare i propri bisogni educativi e le possibili scelte in materia di politiche innovative nel campo dell'educazione, a rafforzare le reti di cooperazione e gli scambi di informazioni tra gli stati.

Scienze al servizio dello sviluppo

¹⁸ UNESCO (1999), UNESCO at the dawn of the 21st century, Parigi, UNESCO Publishing.

¹⁹ UNESCO (1996), Medium-Term Strategy 1996-2001, Parigi, UNESCO Publishing.

L'obiettivo primario di questo dipartimento è quello di ridurre lo scarto tra paesi industrializzati e paesi in via di sviluppo tramite il rafforzamento delle capacità nazionali per la formazione scientifica e tecnologica, la ricerca e la cooperazione, soprattutto nei settori dell'informatica, della biologia e delle fonti energetiche. Altri programmi si prefiggono di richiamare l'attenzione dei responsabili delle decisioni sulle sfide dell'ambiente e sulle misure da prendere in merito al futuro del pianeta.

Comunicazione e informazione

Le attività di questo settore hanno come obiettivi comuni quello di garantire la libera circolazione dell'informazione e delle idee con la parola e con l'immagine, la libertà di espressione, il pluralismo dei media e l'accesso agli strumenti di comunicazione e di ridurre il gap tecnologico. Un nodo strategico è quello del nesso tra comunicazione e sviluppo, che mira a rafforzare le capacità nazionali dei paesi in via di sviluppo e la formazione degli addetti al settore.

Programmi e politiche culturali

L'ambito culturale riveste un ruolo di particolare importanza all'interno delle politiche di azione dell'UNESCO. Questa organizzazione fin dalle origini difende e promuove la diversità e il pluralismo culturale in tutte le sue forme di espressione. L'UNESCO riconosce l'importanza della cultura per la definizione dell'identità dell'individuo e del gruppo.

Tutte le tematiche menzionate (e altre ancora) suscitano un enorme interesse nella opinione pubblica mondiale e nei *media*, ma è altrettanto vero che sia l'opinione pubblica che i media hanno bisogno di ricevere continuamente nuovi dati e nuovi aggiornamenti sugli sviluppi di queste tematiche e, possibilmente, in tempo reale, considerando la fisionomia della società attuale, che è una "società della rete"²⁰. Questa domanda impegna l'UNESCO a fornire e promuovere in maniera sempre più innovativa le problematiche e i programmi di sua competenza e di diffonderne i valori nell'opinione pubblica.

In tutti i casi, tuttavia, quello che il pubblico e i *media* bramano maggiormente a questo proposito è l'informazione in quanto tale, più che l'istituzione e i suoi rappresentanti. L'UNESCO, infatti, potrebbe cadere, come molte altre istituzioni, nel pericolo della autoreferenzialità: invece, accade spesso che, nei suoi documenti, *reports* e campagne promozionali, l'UNESCO affronti temi scottanti e "scomodi", pur di essere coerente e fedele alla propria *mission*, senza indugiare in compiacimenti e collusioni.

La credibilità e l'integrità sono due componenti imprescindibili dell'informazione pubblica e molte organizzazioni internazionali fanno, talvolta per amara esperienza, che queste caratteristiche non vengono riconosciute in modo automatico: basti riflettere sui recenti infortuni di immagine e di fiducia che sono accaduti alla Banca Mondiale.

²⁰ Castells M. (2002), "La società della rete", Università Bocconi Editore, Milano.

4.4 Un cantiere significativa flessibile

La filosofia dell'UNESCO, pur avendo mantenuto una linea di coerenza con i principi e gli obiettivi stabiliti dai suoi fondatori, ha dovuto tuttavia ripensare alcune delle sue linee guida e ridefinire i propri compiti alla luce dei fenomeni politici, sociali e tecnologici che hanno cambiato gli ultimi vent'anni della nostra storia. Difatti tutti i documenti, i progetti e le pubblicazioni dell'UNESCO prodotti nell'ultimo ventennio, si possono leggere come presupposti alla sua attività e come dichiarazioni di intenti, accorte riflessioni circa l'esigenza di combattere i rischi della standardizzazione culturale, la necessità di ridefinire gli interventi economici e sociali in termini anche culturali. La *Medium Term Strategy* 1996-2001 definisce gli obiettivi del quinquennio partendo dal presupposto che gli individui "find in their heritage – natural and cultural, tangibile and intangibile – the key to their identity and the source of their inspiration"²¹.

L'impegno dell'UNESCO è inoltre teso a guidare i meccanismi di ridefinizione del senso nel nuovo contesto "glocale" e a creare un senso di appartenenza alla società mondiale, soprattutto tenendo conto dei fenomeni di migrazione, ai flussi culturali e sociali che tagliano trasversalmente le comunità nazionali. L'UNESCO dimostra piena consapevolezza del fatto che "a growing number of individuals can conceive of themselves only as having a plural identity"²². Ogni cultura infatti, mantenendo la propria unicità, può contribuire a formare quella cultura globale a tutta l'umanità che aiuta l'individuo ad identificarsi e collocarsi all'interno della sua appartenenza "globalizzata".

Conformemente alla necessità delineate dal nuovo contesto culturale e sociale mondiale, gli obiettivi principali dell'UNESCO negli ultimi vent'anni sono stati guidati da quattro obiettivi chiave:

1. riconoscere e promuovere la dimensione culturale dello sviluppo;
2. affermare e sostenere le diversità culturali,
3. diffondere e allargare la partecipazione alla cultura, garantendo a tutti la possibilità di accedere alla cultura universale e di esprimere ciò che è rappresentativo della propria identità;
4. promuovere la cooperazione culturale internazionale²³.

Esistono una serie di strumenti legali che, sottoforma di convenzioni, trattati, accordi, stabiliscono per i paesi firmatari le linee guida per l'elaborazione dei vari programmi di salvaguardia culturale. Le convenzioni riguardano sia il cosiddetto patrimonio immobile – monumenti e luoghi significativi per l'identità e la storia del gruppo – e il patrimonio materiale mobile – ovvero opere d'arte come quadri o sculture, libri e produzioni artigianali – e il patrimonio immateriale costituito da tradizioni orali, cerimonie, musiche, linguaggi e credenze. La cultura immateriale infatti, costituisce al pari di quella materiale, una fonte primaria d'identità e riveste un ruolo fondamentale nel formare l'appartenenza al gruppo.

²¹ UNESCO (1999), UNESCO at the dawn of the 21st century, Parigi, UNESCO Publishing p. 168.

²² UNESCO (1996), Medium-term Strategy 1996-2001, Parigi, UNESCO Publishing, p. 44.

²³ UNESCO (1997), From weaving to website...UNESCO celebrates cultures, Parigi, UNESCO Publishing, p. 27.

Il progetto *Our Creative Diversity*, ad esempio, comprende una serie di programmi per la tutela e la promozione del patrimonio immateriale con particolare riferimento alla rivalutazione del folclore, delle arti popolari minori e delle tradizioni, sollecitando festival e convegni per la celebrazione e la pratica di essi.

Il *Memory of the World Programme* prevede la preservazione del patrimonio documentario e la riproduzione di tale patrimonio su supporti diversi per garantirne una diffusione e un accesso il più ampio possibili.

Il programma *Translationum* prevede inoltre la traduzione in più lingue di importanti opere della letteratura mondiale con particolare attenzione per quelle produzioni che, espressioni di minoranze linguistiche, sono scarsamente conosciute.

Ovviamente gli obiettivi dell'UNESCO sono obiettivi a lungo termine e pertanto l'organizzazione si ritiene "responsible mainly for co-ordinating overall activities by promoting, inspiring or acting as catalyst²⁴". Alla base della politica dell'UNESCO vi è dunque la volontà di proporre, stimolare, guidare attività che vengono poi portate avanti da altri soggetti. Questa politica si rivela però, allo stesso tempo, come un punto di debolezza, là dove le sue direttive non vengono raccolte e tante energie cadono nel vuoto. Più volte a causa di queste carenze l'UNESCO è stata criticata e accusata di scarsa operatività e di inutile dispendio di risorse.

Oggi l'UNESCO con i suoi 192 membri (con l'entrata del Montenegro nel 2007) appare costituita da una rappresentanza pressoché mondiale.

Nel prossimo capitolo analizzeremo nello specifico uno dei progetti adottati dall'UNESCO per la tutela delle diversità culturali. Cercheremo di valutare sia gli interventi operativi di salvaguardia, sia le strategie utilizzate sul versante della comunicazione per valorizzare il patrimonio e per costruire nell'immaginario collettivo una cultura mondiale. Lo studio sarà occasione per valutare se il ruolo che l'UNESCO assume, come catalizzatore delle attività, viene sostenuto e legittimato dalle iniziative promozionali che essa realizza. Cercheremo di capire se queste ultime possono in qualche maniera compensare alle carenze operative che inevitabilmente si verificano adottando politiche di decentramento e delega delle attività.

²⁴ UNESCO (1993), UNESCO and Culture, Parigi, UNESCO Publishing.

Capitolo 5

LA CONVENZIONE SUL PATRIMONIO MONDIALE

5.1 La comunicazione come essenza della *mission*

Poiché in generale le politiche dell'UNESCO non sono costituite da interventi diretti, ma vanno piuttosto nella direzione dello stimolo e del coordinamento di attività realizzate da strutture esterne ad essa, la componente comunicazione svolge un ruolo fondamentale. Infatti, è attraverso questo strumento che l'organizzazione può dare visibilità ai propri progetti e può attirare la partecipazione di altri soggetti. Se operativamente le possibilità di azione dell'UNESCO sono limitate in partenza a causa della scarsità delle risorse umane e dei materiali a disposizione, l'organizzazione può in qualche modo rimediare lavorando sul versante immateriale. Su quest'ultimo fronte le attività divengono particolarmente importanti se si considera che gli strumenti di comunicazione offrono la possibilità di intervenire sulla costruzione e sulla percezione sociale della realtà e che operare sull'immaginario è proprio quello che si rende necessario per la costituzione di un'identità local-globale. Le strategie di comunicazione possono inoltre rendersi funzionali per la legittimazione dell'UNESCO in quanto istituzione che coordina la formazione della cultura della comunità mondiale.

A questo scopo, è innanzitutto necessario che l'organizzazione guadagni la fiducia del pubblico e faccia sì che la propria immagine venga associata a quel complesso di valori che essa intende promuovere. Essa deve pertanto compiere, all'interno del sistema comunicativo internazionale, un corrispettivo del posizionamento di marca che normalmente compiono le imprese sul mercato dei beni e dei servizi. Suoi "rivali" in questa operazione di posizionamento saranno tutti quei soggetti – siano essi stati, comunità o altre istituzioni – che propongono forme di integrazione o di identificazione in qualche maniera in dissonanza con l'idea di comunità mondiale promossa dall'UNESCO. Il logo caratteristico dell'organizzazione – il tempio greco le cui colonne sono sostituite dalle lettere della sigla UNESCO – può avere la funzione di un "marchio di garanzia" che accompagna ogni iniziativa dell'organizzazione con il compito di creare riconoscibilità e di facilitare il meccanismo di associazione fra l'UNESCO e i suoi principi.

L'UNESCO, in quanto attore transnazionale che opera nell'ambito di una cultura globale, si trova in una posizione che le attribuisce teoricamente una certa legittimità per assolvere a quelle funzioni che normalmente sono di competenza dello stato. Essa deve però fare in modo che questa legittimità le venga realmente riconosciuta, ovvero che i destinatari dei messaggi avvertano la loro partecipazione alla realtà globale e, motivati a trovare all'interno di questa una loro collocazione, riconoscano nell'UNESCO l'istituzione idonea a soddisfare questa loro esigenza. In questa prospettiva, poiché l'organizzazione intende promuovere messaggi indirizzati all'intera umanità, si rendono necessarie opportune segmentazioni del

pubblico e il riadattamento delle strategie e dei contenuti dei messaggi sulla base dei target prescelti. Non in tutte le regioni del mondo i cittadini della comunità mondiale hanno esperito nella stessa forma i diversi aspetti della globalizzazione e vivono lo stesso senso di appartenenza ad una comunità globale più allargata rispetto al proprio specifico contesto sociale. In ragione dei diversi gradi di sviluppo economico e tecnologico e tenuto conto delle diversità culturali locali, si rende necessario predisporre dei meccanismi di contestualizzazione delle proprie forme di comunicazione.

5.2 Le evidenze oggettive della comunicazione

Dall'analisi dei documenti e materiali messi a disposizione dal Public Information Office dell'UNESCO, è emerso che l'organizzazione è abbastanza sensibile a problematiche di questo tipo. L'organizzazione delega buona parte delle attività alle strutture locali selezionate e fornisce solo soltanto delle direttive di massima per la realizzazione di promozioni e campagne. Spetta poi agli stati membri e alle commissioni nazionali, alle ONG o alle altre strutture che vengono scelte come target di primo livello, il compito di interpretare e applicare tali direttive e di continuare la catena di comunicazione selezionando i target di livello successivo. Questi possono essere costituiti da associazioni, musei, scuole o direttamente dal pubblico generico, a seconda delle disposizioni stabilite dall'UNESCO per i vari progetti. Il flusso comunicativo viene dunque strutturato per tappe successive e offre la possibilità di contestualizzare la comunicazione. Lo schema rispecchia un funzionamento analogo al modello *two step flow*. La scelta di questo tipo di modello risulta essere un fattore positivo in riferimento alle esigenze di ricontestualizzazione della comunicazione da parte dei gestori locali: a seconda dei casi infatti questi possono funzionare semplicemente da cassa di risonanza dei messaggi prodotti dall'UNESCO o viceversa, attenendosi sempre alle direttive ricevute, elaborare proprie campagne locali rielaborando i contenuti sulla base dei contesti locali e scegliendo canali e target più opportuni allo scopo. Il rovescio della medaglia, ovvero la libertà di azione, comporta però dei rischi. La ricontestualizzazione dei messaggi può avvenire in maniera non conforme alle intenzioni originarie dell'UNESCO o può comportare una carenza di azioni pratiche. L'UNESCO infatti stimola e invita all'iniziativa i vari enti delegati, senza di fatto vincolarli all'azione poiché non esiste nessuna struttura di verifica e controllo.

In generale, le attività di comunicazione realizzate direttamente dall'UNESCO sono costituite soprattutto da azioni simboliche che hanno lo scopo di attirare l'attenzione dei media e di sensibilizzare l'opinione pubblica riguardo un determinato ordine di problemi. Attraverso operazioni mirate di richiamo, quali possono essere ad esempio manifestazioni in cui vengono coinvolti personaggi famosi, l'organizzazione cerca di sollecitare la partecipazione di altri soggetti ai propri programmi e di raccogliere i fondi necessari alla loro realizzazione.

Per quanto riguarda il coordinamento delle attività di comunicazione l'UNESCO non dispone di una struttura direttiva centrale. Ogni settore dispone di un'autonoma Documentation and Promotion Unit che costituisce per ogni area di competenza il punto di riferimento in materia

promozionale e divulgativa (preparazione dei materiali cartacei, audiovisivi e multimediali, gestione del sito internet ed eventuale realizzazione di campagne internazionali). Da questi uffici partono le direttive verso i vari stati membri e gli enti selezionati come primo target. Organismi unici di comunicazione per l'intero apparato sono costituiti dall'Ufficio di Informazione Pubblica per la comunicazione verso il pubblico, dall'ufficio stampa per la comunicazione verso i media e dall'Assemblea Generale per la comunicazione interna.

L' Ufficio di Informazione Pubblica è responsabile della comunicazione e informazione al pubblico, delle relazioni con la stampa internazionale e con i media audiovisivi, delle pubblicazioni destinate alla vendita, della coordinazione editoriale del sito Internet dell'UNESCO, della produzione di video e dell'organizzazione di eventi culturali pubblici. Il suo principale obiettivo è quello di rafforzare la visibilità, il ruolo e l'immagine pubblica internazionale dell'UNESCO, della sua missione e delle sue attività, ponendolo come punto di riferimento essenziale del pubblico dibattito nei vari ambiti di competenza dell'organizzazione.

Vediamo ora, attraverso lo studio di un caso concreto, quali sono le strategie con cui l'UNESCO promuove il suo operato e diffonde i valori di cui si fa promotrice per la realizzazione di una cultura globale. La scelta della Convenzione sul Patrimonio Mondiale è dovuta al fatto che essa costituisce, in materia culturale, una delle iniziative dell'UNESCO di maggior sviluppo in termini di struttura, applicazione e visibilità. Essa inoltre, per la natura degli scopi che la caratterizzano, è dimostrativa delle politiche culturali e del ruolo che l'UNESCO assume riguardo la questione della difesa delle identità particolari e la formazione di una memoria comune per la comunità mondiale. Le attività di comunicazione realizzate per la promozione della Convenzione sul Patrimonio Mondiale rappresentano un'applicazione esemplare delle pratiche generali e della filosofia che caratterizzano la comunicazione pubblica di questa organizzazione.

5.3 La *best practice* della World Heritage Convention

Nel decennio successivo alla fine della Seconda Guerra Mondiale comincia a farsi strada nell'opinione pubblica internazionale e nell'ambiente UNESCO una maggior consapevolezza circa l'importanza della preservazione del patrimonio culturale dei vari paesi. Le conseguenze in termini di distruzione del patrimonio dovute al conflitto bellico e le prime preoccupazioni per l'influenza esercitata in ambito culturale delle economie più sviluppate sui paesi meno avanzati portarono la comunità internazionale a sollecitare l'istituzione di strumenti per la tutela del patrimonio dei singoli stati²⁵.

I primi risultati si ebbero nel 1954 con la ratifica, sotto l'egida dell'UNESCO, della Convenzione dell'Aja con la quali gli stati firmatari si impegnavano, in caso di conflitto armato, a rispettare l'altrui patrimonio culturale. Nel 1970 l'Assemblea Generale dell'UNESCO approvò la *Convention on the Means of Prohibiting and Preventing the Illicit Import, Export and Transfer of Ownership of Cultural Property*, con la quale gli stati si impegnavano ad adottare adeguate

²⁵ UNESCO (1991), *Qué es el retorno o la restitución de los bienes culturales*, Parigi, UNESCO Publishing, p. 5-9.

misure per contrastare il traffico illegale di beni culturali. Il testo definitivo della Convenzione sulla Protezione del Patrimonio Mondiale Culturale e Naturale venne approvato il 16 novembre 1972 e riconosce agli aspetti culturale e naturale una reciproca complementarità per lo sviluppo umano. Ad essa hanno aderito fino ad oggi ben 184 paesi, per un totale di 851 beni protetti.

La normativa²⁶ stabilisce che è compito dei singoli stati firmatari identificare i beni presenti sul territorio di propria competenza che possono essere oggetto della tutela e proporre la loro iscrizione alla Lista. La candidatura dovrà essere accompagnata, oltre che dalle argomentazioni che spiegano le ragioni dell'iscrizione, da un progetto di gestione del sito che dia garanzia di un'effettiva opera di protezione e amministrazione del bene. La convenzione istituisce un Comitato del Patrimonio Mondiale che è responsabile dell'applicazione della Convenzione e il cui compito principale consiste nel valutare le richieste per l'adesione dei beni alla Lista. Il Comitato amministra inoltre il Fondo del Patrimonio Mondiale e stimola quelle attività di promozione ed educazione stabilite dalla Convenzione. Dal 1992 è stato inoltre istituito il Centro del Patrimonio Mondiale come struttura ausiliaria al Comitato. Esso mantiene informato il pubblico riguardo le questioni inerenti il patrimonio mondiale e organizza le attività di comunicazione che vengono poi materialmente gestite dagli uffici della Documentation and Promotion Unit.

5.3.1 La selezione del patrimonio: aspetti critici

Tutte le opere ammesse devono rispondere ad un requisito fondamentale, cioè possedere un valore universale eccezionale dal punto di vista della storia, dell'arte, dell'antropologia, dell'estetica o della scienza. In senso positivo, questa opera di selezione attira una enorme attenzione da parte degli stati e dell'opinione pubblica mondiale, per la sua evidente capacità di dotare di nuovi significati e di *reputation* i prodotti culturali di un popolo, di una nazione, di un territorio o di una città. In termini tecnici, questo atto selettivo genera normalmente un importante miglioramento del posizionamento di quel sito nel sistema competitivo e nel marketing territoriale. Tuttavia, si tratta di una definizione piuttosto vaga, che non viene chiarita esaustivamente neanche dai criteri operativi utilizzati dal Comitato per la selezione. Questi criteri sono tuttora oggetto di numerose critiche che ne denunciano da una parte la vaghezza dei termini e dall'altra una certa prospettiva eurocentrica.

Per quanto riguarda la *vaghezza dei termini*, da una parte essa si pone come elemento necessario per soddisfare le intenzioni degli autori della Convenzione: questi infatti, di fronte alla necessità di stabilire criteri il più possibile flessibili ed adattabili a tutte le realtà culturali, hanno volutamente mantenuto una certa generalità dei termini. D'altro canto questa vaghezza implica un grado di ambiguità non indifferente. La formula "valore universale eccezionale" ovvero la relazione tra patrimonio universale e locale, rischia di restare alla mercé delle interpretazioni che ne vengono date.

²⁶ Sul funzionamento della Convenzione e sul ruolo dei soggetti che la compongono cfr. Operational Guidelines e Pressouyre, I. (1996), *The World Heritage Convention, Twenty years later*, Parigi, UNESCO Publishing, pp. 33-40.

Lo stesso concetto di monumento e la non corrispondenza tra la concezione europea e la concezione non occidentale – la prima legata alla costruzione materiale, la seconda al sentimento del sacro o alla tradizione orale – è stata più volte al centro di numerose polemiche.

Anche il tanto criticato criterio di autenticità, inoltre, è stato spogliato di quella matrice europea che impediva la sua corretta applicazione a molti monumenti orientali: oggi non viene più interpretato in riferimento all'originalità dei materiali, quanto piuttosto in riferimento al valore simbolico intrinseco, alla testimonianza culturale e alla sua capacità di suscitare sentimento²⁷.

5.3.2 Comunicazione e visibilità della Convenzione

Dalle attività in materia di comunicazione e promozione della Lista dipendono le interpretazioni che l'opinione pubblica può attribuire alla selezione e alla difesa del patrimonio. L'UNESCO dovrebbe infatti farsi carico del compito di spiegare il significato della Lista e di far comprendere il "valore universale eccezionale" che promuove.

Come abbiamo visto, in materia di comunicazione le direttive dell'UNESCO sono sempre molto vaghe e generali, poiché essa si limita a stabilire dei criteri di massima atti a stimolare l'iniziativa delle sedi locali. Così avviene anche per quanto riguarda la *World Heritage Convention*.

Conformemente alla politica di delega agli stati firmatari, il Comitato del patrimonio chiarisce che il suo compito sarà quello di sostenere e stimolare le iniziative di promozione e di educazione. Solo in casi particolari il Comitato si riserva di co-partecipare alle iniziative nazionali. Né gli articoli della Convenzione, né le precisazioni delle *Operational Guidelines* prescrivono l'utilizzo di strumenti particolari per le attività di promozione e di educazione, ma si limitano a suggerire l'adozione di "tutte le misure" necessarie allo scopo.

Per quanto riguarda i contenuti delle attività, la normativa fissa dei criteri molto generali, identificando tra gli obiettivi: rafforzare il rispetto dei popoli per il patrimonio culturale e naturale; informare il pubblico dei pericoli che minacciano il patrimonio; creare maggior interesse e consapevolezza in relazione ai diversi aspetti della Convenzione per promuovere un maggior coinvolgimento nella sua applicazione.

5.3.3 Strumenti comunicativi della Convenzione

Essi hanno tre interfacce operative:

- *Comunicazione Interna*

L'area della comunicazione interna costituisce per l'UNESCO un ambito di intensa attività poiché essa si dirama verso tutte le strutture che costituiscono l'organizzazione. Essa è infatti comunicazione che avviene all'interno della sede di Parigi tra i vari uffici del World Heritage

²⁷ Bouchenaky, M. & Lévi Strauss, L. (1999), La notion de monument dans les critères du "Patrimoine de l'humanité" de l'UNESCO pp. 123-127.

Centre, da questo alle delegazioni nazionali presenti in sede, per poi estendersi alle varie sedi locali e alle Commissioni Nazionali, ai Club UNESCO e alle varie associazioni locali.

I canali utilizzati sono essenzialmente di due tipi: contatti diretti e contatti a distanza. Sotto la prima categoria rientrano tutte le riunioni periodicamente organizzate per scopi operativi o informativi (dall'Assemblea Generale alle riunioni con gli esperti o di staff). La comunicazione in assenza di contatto diretto avviene principalmente attraverso il telefono, il fax, l'*e-mail*, la *mailing list*, le spedizioni postali.

I contenuti riguardano essenzialmente direttive organizzative o informative relative alle attività svolte o iniziative da intraprendere. La sede centrale provvede periodicamente a inviare alle strutture esterne il resoconto delle attività svolte, e gli stati firmatari da parte loro sono tenuti a presentare periodiche relazioni circa lo stato di conservazione e gestione del loro patrimonio. Molti documenti che fino a pochi anni fa circolavano solo all'interno dell'UNESCO, sono oggi pubblicati sul sito dell'UNESCO e sono perciò disponibili anche per il pubblico generico.

- *Comunicazione attraverso i media*

In questo ambito le attività sono abbastanza scarse per cui la *World Heritage Convention* risulta nel complesso inadeguatamente pubblicizzata da parte dei media. Questo è dovuto al fatto che la promozione dipende dall'iniziativa del settore dei media e dalle logiche del mercato mediatico. Accade spesso che le notizie diffuse dal Press Office dell'UNESCO non rispecchino nell'elaborazione giornalistica quello che è lo spirito originario della Convenzione. Giornalisti, editori ed emittenti tendono a spettacolarizzare la Lista come l'elenco delle "meraviglie del mondo"²⁸ e addirittura in chiave turistica. Esempio è la pubblicazione avvenuta nel novembre 1989 da parte del giornale *Le Monde* di un articolo dal titolo "Per le tue vacanze: i 314 siti del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO". Nonostante l'ufficio stampa dell'UNESCO provveda a corredare la notizia di tutte le informazioni necessarie a far comprendere il valore dell'operazione, sono spesso le logiche giornalistiche a prevalere. L'unica forma di "verifica" viene fatta attraverso la Press Review che compie una sorta di rassegna stampa che ha il compito di valutare il grado di diffusione delle notizie più che la qualità dei contenuti. Quando la Documentation and Promotion Unit concorda con un'emittente o un editore la realizzazione di prodotti che hanno come tema il patrimonio mondiale, essa fornisce loro tutti i materiali informativi riguardo i siti e il progetto generale ma non vincola i produttori circa i contenuti specifici. Secondo questa logica il compito di coinvolgere il pubblico viene affidato anche a prodotti di scarsa qualità.

Prendendo come riferimento la produzione del 1999, le principali attività svolte dal World Heritage Centre in collaborazione con i media sono state: realizzazioni di documentari, servizi monografici per canali tematici, programmi di intrattenimento e giochi a premi sul patrimonio²⁹.

²⁸ Pressouyre, I. (1996), *The World Heritage Convention, Twenty years later*, Parigi, UNESCO Publishing, pp. 42-44.

²⁹ Documenti messi a disposizione dalla Documentation and Promotion Unit, Dicembre 1999.

In generale la maggior parte della produzione televisiva è limitata all'area europea, statunitense e giapponese ed è destinata alla trasmissione su canali tematici, dunque ad accesso limitato.

Anche le produzioni autonome realizzate dalla sezione audiovisivi del World Heritage Centre non vengono destinate al grande pubblico ma a target specifici (scuole, enti culturali) che possono proporli al loro pubblico. Un limite consiste spesso nel fatto che, purtroppo, la distribuzione più ampia di prodotti mediatici comporta problemi di duplicazione e traduzione per i quali i fondi a disposizione non sono sufficienti.

- *Comunicazione verso il pubblico*

Quest'area della comunicazione fa capo alla Documentation and Promotion Unit, la struttura interna al World Heritage Centre che gestisce tutte le attività dirette alla promozione della Convenzione sul Patrimonio Mondiale. Esso è composto da un piccolo staff, suddiviso in diversi uffici a seconda delle competenze, e si occupa della produzione dei diversi materiali promozionali, cura i rapporti col pubblico e la gestione del sito Internet, concorda operazioni di *partnership* o di *sponsorship* con enti pubblici o privati ed è responsabile del coordinamento delle attività di comunicazione legate ad eventi e manifestazioni.

Le attività della Documentation and Promotion Unit costituiscono l'ambito di principale applicazione del modello *two step flow*: essa possiede infatti un indirizzario selezionato come target di primo di livello che ha poi il compito di diffondere quanto ricevuto presso i rispettivi pubblici locali.

Organi di comunicazione verso il pubblico autonomi rispetto a questo ufficio sono il Public Information Office e le biblioteche dell'UNESCO. Il Public Information Office costituisce, come abbiamo visto, una sorta di sportello di informazione pubblica dell'UNESCO ed è quasi il corrispettivo degli uffici relazioni col pubblico delle amministrazioni pubbliche nazionali. La sua competenza riguarda tutte le iniziative e i progetti promossi dall'UNESCO. Presso i suoi uffici sono in distribuzione i principali materiali promozionali di tipo cartaceo e le informazioni di base relative alla Convenzione.

5.3.4 Strumenti materiali e immateriali per la promozione della Convenzione

Il World Heritage Centre ha a sua disposizione una vasta gamma di strumenti comunicativi materiali e immateriali per conseguire con successo la promozione della convenzione.

Materiali cartacei. Questa sezione comprende libri, riviste, il testo della Convenzione, la Lista del Patrimonio, brochure e depliant promozionali, una mappa del patrimonio mondiale. I materiali sono distribuiti in maniera differente a seconda del target prescelto: i libri e le riviste vengono infatti principalmente inviati alle biblioteche, ma si possono acquistare presso i centri UNESCO, presso alcune librerie specializzate oppure *on line*. Depliant e brochure vengono invece distribuiti ai target di primo livello.

La sezione *libri* si compone sia di pubblicazioni generiche sulla Convenzione, come l'enciclopedia "Patrimonio dell'Umanità" (12 volumi disponibili in diverse lingue), sia di pubblicazioni tematiche relative al patrimonio di una determinata area geografica.

Per quanto riguarda le *riviste*: *The World Heritage Newsletter* è un breve bimensile (dalle 4 alle 20 pagine) interamente dedicato alla Convenzione e ai rapporti di riunioni e convegni del Comitato. Il suo target principale è costituito più che altro da operatori del settore. La grafica è molto sobria, più simile a quella di un quotidiano e con scarsa qualità di immagini. La Newsletter, disponibile in inglese e francese, si può anche ricevere tramite internet. *The World Heritage Review* è un trimestrale di un'ottantina di pagine in carta patinata in cui sono le immagini, il colore e la grafica a prevalere. Propone ampi articoli di approfondimento su particolari siti e ne illustra le caratteristiche, la storia, il contesto culturale, i motivi di iscrizione alla Lista. Viene spesso riservato ampio spazio per un'intervista a una personalità del settore culturale e la rubrica *News* presenta le candidature proposte. Nel complesso la rivista è destinata a tutto il pubblico interessato al settore culturale, a prescindere dalle competenze possedute in materia.

La rivista *UNESCO Courier* è un mensile che illustra problemi e attività di tutti i settori in cui opera l'organizzazione. In ogni numero sono sempre presenti uno o due articoli sulla questione del patrimonio. E' destinata ad un pubblico generico poiché propone riflessioni sull'attualità, sull'etica, sui diritti umani. Tradotta in inglese, spagnolo e francese, è la rivista più diffusa.

Sempre destinata ad un pubblico generico è la brochure "The World Heritage", che costituisce spesso un primo approccio al tema. E' costituita da un pieghevole di quattro pagine di dimensione 20x25 che fa un ampio utilizzo di immagini e fotografie. L'accento è posto sulla complementarietà tra cultura e natura e sulla necessità di uno sviluppo integrato.

Viene inoltre distribuito, sempre gratuitamente, un *poster* in formato 80x60 che illustra la dislocazione dei siti protetti con una serie di bandierine colorate in corrispondenza dei siti.

Due diversi *pieghevoli* sono invece destinati alla promozione di attività di educazione relativa al patrimonio: uno dedicato alla promozione del Forum UNESCO, un network internazionale di università che collaborano ai progetti del World Heritage Centre, e l'altro destinato agli insegnanti delle scuole primarie e secondarie. Si presenta con una grafica coloratissima in stile *cartoon* che già da sola basta a richiamare l'idea di un utilizzo per l'infanzia. L'obiettivo è quello di sensibilizzare bambini e ragazzi verso i problemi legati al patrimonio.

Materiali audiovisivi. Le produzioni di questa sezione sono piuttosto scarse poiché la presenza della Convenzione nell'ambiente televisivo è totalmente dipendente dall'iniziativa esterna. I materiali prodotti dall'UNESCO sono in prevalenza per uso didattico. Il principale ostacolo alla realizzazione di spot televisivi sul tema è rappresentato dagli alti costi di programmazione televisiva e dalla limitatezza dei budget a disposizione.

Rientrano in questa categoria i film documentari realizzati dal World Heritage Centre e una serie di videocassette complementari all'enciclopedia del patrimonio Mondiale. Il video *World*

Heritage in Young Hands, distribuito presso le scuole, ha carattere espressamente didattico e propone esempi di salvaguardia e temi di riflessione.

Materiali informatici e multimediali. In questa sezione della comunicazione l'ambito di maggior traino è rappresentato dal sito Internet e dalle attività ad esso collegate (navigazione, *mailing list*, *virtual tours*, etc.). Sono inoltre compresi alcuni CD Rom e alcuni videogiochi. I CD sono costituiti dalla serie "Le città del Patrimonio Mondiale" con carattere prevalentemente documentale, e da una serie di tematiche relative alla conservazione del patrimonio, destinate alle scuole.

World Heritage Educational Kit. Questo pacchetto educativo è realizzato dal World Heritage Centre e l'*Associated School Project Network* del Dipartimento di Educazione dell'UNESCO, e destinato ad insegnanti ed educatori della scuola secondaria. Basato su un approccio interattivo e interdisciplinare, propone sia attività di classe che individuali. Composto da videocassetta, foto dei siti, adesivi, testo della Convenzione, fascicolo che propone temi di approfondimento, giochi e attività, il *kit* rappresenta un viaggio attraverso il patrimonio culturale e naturale del pianeta. Disponibile in inglese, francese e spagnolo è distribuito gratuitamente agli insegnanti che ne facciano richiesta.

Eventi. Tra le strategie promozionali viene utilizzata anche quella dei grandi eventi. Il World Heritage Centre infatti organizza in prima persona cerimonie e convegni e partecipa a manifestazioni culturali capaci di richiamare l'attenzione degli addetti al settore, della stampa e del grande pubblico. Ogni volta che un nuovo sito entra nella Lista viene organizzata sul posto una cerimonia inaugurale che ha la funzione di coinvolgere la popolazione locale e, attraverso i media, un pubblico più ampio. La cerimonia prevede la presenza delle autorità locali e di funzionari dell'UNESCO che provvedono all'affissione dell'apposita targa che certifica l'iscrizione del sito alla Lista e il "valore universale eccezionale" del monumento. Viene inoltre allestito un banchetto che espone i principali materiali promozionali dell'UNESCO.

Il World Heritage Centre si serve spesso anche dell'immagine di alcuni personaggi famosi che si rendono *testimonials* del progetto e che contribuiscono ad attirare, grazie alla loro celebrità, l'attenzione e i finanziamenti. Alcuni sono reclutati secondo l'occasione (cerimonie o lancio di campagne *fund-raising*), altri sono rappresentati dai tradizionali Goodwill Ambassadors dell'UNESCO. Per citare qualche nome: la principessa Maria Teresa del Lussemburgo, Catherine Deneuve, Michael Schumacher³⁰.

Nella categoria eventi rientrano inoltre le mostre itineranti organizzate allo scopo di far circolare attraverso i paesi il materiale relativo alla Convenzione, e che espongono generalmente alcune fotografie dei siti protetti.

³⁰ UNESCO (1999), UNESCO at the dawn of the 21st century, Parigi, UNESCO Publishing, p. 198.

Gadget. In accordo con imprese private, vengono realizzati alcuni prodotti commerciali destinati alla vendita: cartoline, adesivi, quaderni, calendari che riportano le immagini dei siti protetti. In accordo con la gioielleria francese Boucheron, è stata prodotta una serie limitata di orologi il cui quadrante riprende l'emblema del patrimonio e alcuni monumenti. Il ricavato della vendita contribuisce a finanziare in piccola percentuale le attività del World Heritage Centre.

Corporate sponsorship. Sponsor tradizionali delle attività del World Heritage Centre sono la fondazione francese Rhône-Poulenc e la Norwegian Agency for Development Cooperation. Nell'ambito del settore commerciale sono state inoltre realizzate alcune campagne promozionali in accordo con alcune imprese private. Nel 1995, ad esempio, furono introdotti su mercato inglese delle confezioni di latte che riportavano immagini, domande e risposte sul patrimonio mondiale.

Internet. Questa categoria è a parte poiché contempla un tipo di comunicazione che possiamo considerare a metà tra la comunicazione diretta verso il pubblico e la comunicazione mediatica. L'area della comunicazione verso il pubblico negli ultimi dieci anni ha visto notevolmente il proprio raggio di azione grazie alla diffusione delle reti Internet. Esse offrono oggi le maggiori possibilità di contatto diretto (e non mediatico secondo la logica del *two step flow*) nei confronti di un pubblico che, come quello dell'UNESCO, è dislocato sull'intero pianeta. Nonostante ciò non possono comunque essere sottovalutati i notevoli divari esistenti su scala planetaria in relazione alle opportunità di accesso e alle competenze che questo tipo di comunicazione richiede. Il sito del Patrimonio Mondiale, oltre ad essere l'oggetto che gode della maggior visibilità presso il grande pubblico, si presenta come il testo più completo per quanto riguarda la Convenzione. Sono presenti *on line* non solo tutti i più importanti documenti, ma anche immagini e descrizioni dei siti (virtualmente visitabili).

La *home page* del sito³¹ presenta al centro l'emblema del Patrimonio Mondiale che consente l'accesso all'introduzione principale, nella zona superiore le icone delle cinque sezioni in cui è suddiviso il sito; nella zona inferiore la possibilità di collegarsi ai siti di progetti legati al patrimonio e ai vari programmi del Dipartimento della Cultura.

La sezione *News* è interamente dedicata a notizie ed eventi, con la possibilità di iscriversi al *World Heritage News Mailing List* per ricevere le notizie direttamente nella propria casella di posta, o di collegarsi al calendario degli eventi, leggere le interviste e reportage. La sezione *Sites* costituisce una sorta di vetrina di tutti i siti iscritti. Essa si apre con un'enorme immagine del globo terrestre che è stato suddiviso per colore in cinque aree geografiche dalle quali si accede ai rispettivi elenchi dei siti. Per ogni sito sono previste delle immagini, un virtual tour e una scheda descrittiva. Nella sezione *Convention*, vero nucleo del sito, il centro della pagina descrive caratteristiche e scopi del progetto. Nella colonna di destra il Bookstore illustra e vende la *World Heritage Review*, le pubblicazioni relative al patrimonio, il kit educativo,

³¹ Cfr. www.unesco.org/whc.

l'abbonamento alle *Newsletters*. La colonna di sinistra consente l'accesso al testo della Convenzione, alla Lista dei siti, all'elenco degli stati firmatari, alle procedure per la candidatura, alle *Operational Guidelines*, ai documenti ufficiali e ai *periodical report*. La sezione *Partecipate* è dedicata al coinvolgimento del pubblico al progetto: al centro spicca l'indirizzo per il finanziamento delle attività, mentre sulla destra vengono pubblicizzate le iniziative educative e vengono forniti gli indirizzi di contatto del World Heritage Centre. La sezione *Just for Kids* è interamente dedicata ai bambini e ai ragazzi, a cui vengono raccontati i contenuti principali della sezione *Convention*.

L'*emblema*. L'insieme di tutti i materiali e delle iniziative di comunicazione che abbiamo illustrato sono accompagnate, oltre che dal logo dell'UNESCO, da un apposito emblema che rappresenta la Convenzione. Esso costituisce un elemento essenziale della strategia comunicativa dell'organizzazione, una sorta di marchio di garanzia per la serietà delle iniziative che sponsorizza e "symbolizes the interdependence of cultural and natural properties: the central square is a form created by man and the circle represents nature, the two being intimately linked. The Emblem is round, like the world, but at the same time is a symbol of protection"³².

L'emblema deve sempre riportare la dicitura "*World Heritage*".

5.3.5 I limiti della strategia comunicativa della Convenzione

Complessivamente la visibilità della Convenzione risulta essere piuttosto limitata. Le cause di questa situazione risiedono in prevalenza nel decentramento delle attività di comunicazione e nell'utilizzo massiccio del modello del *two step flow*. Poiché scelte di questo tipo sono caratteristiche dell'intera UNESCO, la carenza di visibilità è un problema connaturato alla maggior parte delle attività dell'organizzazione. Questa situazione è dovuta in buona parte alla limitatezza delle risorse finanziarie a disposizione. Il denaro del World Heritage Fund viene infatti utilizzato per finanziare interventi di salvaguardia e restauro, per cui solo una piccola percentuale viene destinata alle attività di comunicazione. Questa insufficienza giustifica comunque la tendenza generale del World Heritage Centre a delegare le iniziative e ad affidarsi a proposte e sponsorizzazioni esterne. Questo costringe però ad adattarsi ai gusti e alle logiche di soggetti che possono interpretare e presentare la Convenzione in maniera non conforme alle intenzioni originali del progetto.

Vengono così alla luce le contraddizioni che sussistono tra gli obiettivi del progetto e la sua gestione: che senso ha restaurare edifici e monumenti e inscriverli in una Lista rappresentativa di tutte le culture, se solo una piccolissima percentuale della popolazione mondiale viene a conoscenza dell'esistenza di questo progetto? Come può il pubblico, senza un'adeguata visibilità, considerare questo patrimonio come una base culturale da condividere con il resto dell'umanità?

³² UNESCO (1999), *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*, Parigi, UNESCO Publishing, n.127.

Per quanto riguarda la necessità di decentrare le iniziative e di delegarle alle strutture locali, è evidente che se da una parte la cosa si rende necessaria a causa della limitatezza delle risorse, dall'altra essa permette la contestualizzazione dei messaggi sulla base dei pubblici locali. Abbiamo visto però che questa situazione lascia la possibilità che vengano fatte cattive interpretazioni e applicazioni del discorso sul patrimonio e può anche tradursi in inoperosità quando, le strutture locali non portano avanti nessun discorso promozionale e quando non esistono nei confronti del World Heritage Centre vincoli né di natura quantitativa né qualitativa.

Proprio perché la comunicazione verso il pubblico è basata in prevalenza sul *two step flow*, la Convenzione viene promossa in prima istanza agli addetti dei settori della cultura e dell'educazione, e secondariamente da questi al pubblico generico. Per quest'ultimo, al di fuori di questa logica e in assenza di campagne massmediatiche o dirette di tipo generale, è Internet a costituire la miglior via di contatto con il progetto e a consentire a tutti di ricevere ulteriori informazioni di approfondimento.

In generale, la strategia del World Heritage Centre, sia nel caso della comunicazione via Internet, sia in quello del *two step flow*, consiste nel realizzare, direttamente o in collaborazione con altre strutture, delle opere promozionali che possano sensibilizzare l'opinione pubblica e suscitare l'interesse verso i problemi della salvaguardia del patrimonio. Le attività realizzate hanno la funzione di stimolare il pubblico ad autoselezionarsi e a richiedere personalmente informazioni e approfondimento. Il Centro provvederà poi a fornire agli interessati materiali ulteriori, anche se la possibilità di diffusione resta inevitabilmente legata ai bacini linguistici inglese, francese e spagnolo.

Per quanto riguarda i contenuti delle attività di comunicazione le varie iniziative promozionali non escono dall'ambiguità creata dagli stessi termini della Convenzione. I siti sono sempre presentati secondo l'ottica del "valore universale eccezionale" e della responsabilità comune per la salvaguardia, mentre le questioni relative alla rappresentatività culturale e all'identità sono trattate in forma implicita. In questa maniera è vero che tutte le culture vengono poste sullo stesso piano, ma l'idea di una cultura globale non viene esplicitamente affrontata. I patrimoni locali non vengono "glocalizzati" come invece sarebbe necessario. Al contrario i monumenti della Lista vengono sempre presentati sulla base delle suddivisioni nazionali, di modo che ad ogni stato viene a corrispondere un determinato patrimonio. Anche il fatto che il compito di proporre le candidature del patrimonio rientra nella competenza di ogni singolo stato, implica la possibilità che alcune minoranze culturali interne agli stati non vengano rappresentate. L'ambiguità che permane tra patrimonio universale e patrimonio nazionale e la mancanza di strumenti di "glocalizzazione" ci fanno ipotizzare che l'UNESCO eviti di affrontare il discorso perché presuppone l'esistenza di una comunità mondiale culturalmente integrata. E' vero che l'organizzazione lavora perseguendo obiettivi di lungo termine, ma in tempi non sono ancora maturi per una scelta del genere. Oggi la cultura viene ancora utilizzata per creare differenza e conflitto.

Capitolo 6

ESPERIENZE COMUNICATIVE DI SUCCESSO IN ALCUNE CASE HISTORIES

La luce abbagliante delle strategie comunicative dell'UNESCO connesse con la World Heritage Convention non oscura il valore e il successo di alcune azioni minori che provano l'efficacia della comunicazione pubblica istituzionale sia pure in ambiti più circoscritti. Fra le numerose e quasi quotidiane esperienze, mi sono sembrate particolarmente ricche di significato e di vivace attualità le seguenti:

- la premiazione del film "Viaggio a Kandahar", con relativa cerimonia presso la sede principale dell'UNESCO a Parigi;
- l'iniziativa annuale "For Women in Science" promossa in *partnership* con la casa di cosmetici L'Oréal.

6.1 Premio a Viaggio a Kandahar

La storia e l'esperienza ci hanno dimostrato come il mezzo audiovisivo, soprattutto per l'alto potenziale di comunicazione cui dispongono i produttori di immagini e di fiction, sia capace di incidere in maniera efficace se non talvolta determinante, sulla formazione e sul consolidamento di un immaginario collettivo.

L'Ufficio di Informazione Pubblica ha sfruttato e continua a utilizzare la potenza di questo canale per attirare l'attenzione del vasto pubblico e non solo di nicchie ristrette di interessati o di specialisti del settore. Le emozioni suscitate da un film e dal coinvolgimento in una storia o da uno spettacolo al quale si è assistito in prima persona, e l'atmosfera creata da un grande evento pubblico, incidono profondamente sul nostro immaginario e sui nostri ricordi. Soprattutto quando si tratta di far conoscere, di comunicare valori intangibili, i momenti in cui il pubblico si possa sentire protagonista o parte di un universo più grande dove condividere le proprie scoperte ed emozioni con il resto del mondo, costituiscono la maniera più efficace di sensibilizzare ai grandi temi di cui si fanno carico istituzioni come l'UNESCO.

In particolare il cinema rappresenta un canale privilegiato per costruire attraverso l'immaginario un certo tipo di identità o fissare caratteristiche e valori di un determinato gruppo. Numerosi sono gli studi compiuti che dimostrano come molti degli stereotipi che circolano siano riconducibili ad un certo tipo di narrazione e di connotazioni con cui persone o cose vengono presentati proprio attraverso le produzioni letterarie, televisive o cinematografiche.

Secondo Rolando

“Il cinema resta in questo secolo uno dei più forti agenti del processo di identificazione di una comunità e della sua rappresentazione esterna, credibile per il fatto di non appartenere (per lo più, ma non per definizione) agli strumenti della propaganda ufficiale, ma al registro dell’interpretazione artistica”³³.

L’UNESCO ha patrocinato in diverse occasioni l’opera cinematografica per catalizzare l’attenzione su alcuni dei grandi valori di cui si fa portatrice. Il patrocinio è accordato esclusivamente dal Direttore Generale dell’UNESCO in accordo con la commissione nazionale dello Stato membro interessato, per attività eccezionali che vengono considerate idonee ad avere un’influenza positiva nell’ambito dell’educazione, della scienza, della cultura o della comunicazione, nonché un impatto significativo per la visibilità dell’UNESCO.

Nel caso di un patrocinio di una grande opera cinematografica, l’elaborazione di una strategia efficace di relazioni pubbliche per l’evento in questione viene coadiuvata e favorita dalla pubblicità già sviluppata dalla casa di distribuzione del film. Il fattore critico e strategico di successo per l’UNESCO diviene quindi quello di individuare con anticipo un’opera destinata ad avere un forte impatto sul grande pubblico, valorizzando la sinergia che essa può creare con grandi temi dell’attualità.

Per accrescere la visibilità di alcuni eventi, è possibile che l’Ufficio di Informazione Pubblica mobilizzi delle personalità internazionali di spicco, a patto che la loro immagine e la loro posizione siano coerenti con il messaggio dell’evento in questione e con gli obiettivi dell’organizzazione.

Un esempio storico di successo è stato, nel 2001, il patrocinio che l’UNESCO ha conferito al film del regista iraniano Mohsen Malkhmalbaf “Viaggio a Kandahar”. L’impatto del tema che si voleva comunicare e valorizzare è stato enorme e ha potuto godere di una maggior credibilità proprio per la stretta connessione tra la dimensione che l’attività cinematografica voleva rappresentare e la realtà rappresentata. Il film è ispirato alla vita di Niloufar Pazira, di origine afgana e rifugiata in Canada nel 1988 per sfuggire al regime talebano: trasformata nella interprete di se stessa, essa racconta la vicenda di una giornalista afgana rifugiatasi in Canada e che ritorna al suo paese di origine per tentare di soccorrere sua sorella che in una lettera le annuncia di volersi togliere la vita. Grazie a questo soggetto e alle descrizioni della vita delle donne in Afghanistan, il film si trova, suo malgrado, nel cuore dell’attualità. Nulla di quello che il regista mostra è finzione. E non tutti, qualche mese prima dell’uscita del film, conoscevano il nome della città di Kandahar, assieme a Kabul il principale obiettivo dei bombardamenti americani sull’Afganistan. Uscito nelle sale il 24 ottobre 2001 e premiato al festival di Cannes, avrebbe potuto lasciar supporre un legame “voluto” con i tragici eventi avvenuti poco più di un mese prima. Alla prima del film, proiettata nelle sale dell’UNESCO il 3 ottobre, il regista Malkhmalbaf ha ricevuto dalle mani del Direttore Generale dell’UNESCO la

³³ Rolando, S. (1998), Un paese spiegabile. La comunicazione pubblica negli anni del cambiamento, Milano, Etas, p. 334.

medaglia d'oro Fellini che ricompensa gli artisti che hanno dimostrato un impegno umanitario attraverso le loro opere.

La combinazione del caso ha voluto che alla cerimonia della premiazione fosse presente l'attrice americana Marisa Berenson, la cui sorella era deceduta negli attentati dell'11 settembre. L'immagine dell'abbraccio tra le due donne alla prima del film, ha fatto commuovere tutto il pubblico presente e ha contribuito a far parlare dell'evento alcune tra le maggiori testate ed emittenti internazionali.³⁴ Lo stesso Presidente George Bush ha voluto visionare il film in privato alla Casa Bianca, come riferisce un articolo de Le Figaro³⁵

Se, da un lato, la portata delle circostanze può essere decisiva per l'efficacia dell'iniziativa, dall'altro lato viene avvalorata la tesi che è nella *mission* specifica del servizio di comunicazione pubblica avere personale dotato di fortissima sensibilità e attenzione alle tendenze e ai fenomeni dell'ambiente circostante, in modo da saper captare i segni premonitori di un evento o di fatti a forte impatto emozionale. In tal modo i responsabili della comunicazione pubblica eserciterebbero la loro funzione *just in time*, che è il massimo risultato ottenibile.

6.2 L'iniziativa "For women in science"

Frutto di un partenariato unico nel suo genere, il programma congiunto UNESCO- L'OREAL è stato creato nel 1998 e mira a promuovere la partecipazione di giovani donne del mondo intero al progresso della ricerca nell'ambito delle scienze della vita. L'obiettivo è quello di identificare e ricompensare ogni anno cinque donne ricercatrici di valore, originarie di Stati membri dell'UNESCO, che con il loro entusiasmo, la loro determinazione e il loro lavoro innovativo, apportano preziosi contributi allo sviluppo delle scienze della vita. Queste donne eccezionali, altamente selezionate tra oltre due mila membri della comunità scientifica mondiale, dovrebbero fungere da modello per le generazioni a venire, incoraggiando le giovani donne del mondo intero a seguire i loro passi.

Oltre alla cerimonia di rimessa del premio, l'UNESCO organizza presso la sua sede, un evento destinato all'attribuzione di quindici borse di studio nazionali e internazionali del valore di quindicimila euro ciascuna, per permettere a giovani dottorande e post-dottorande il perfezionamento della loro formazione.

L'aspetto che questa iniziativa ha sotto il profilo della comunicazione istituzionale, è il fatto che nasce da una collaborazione esemplare tra pubblico e privato, ossia tra un'organizzazione internazionale e intergovernativa e una grande impresa privata a vocazione globale, per la realizzazione di progetti comuni. L'Oréal infatti è un gigante mondiale della cosmetica, che sviluppa prodotti innovativi che rispondono alle esigenze dei consumatori di 130 paesi e il 55% dei team di ricerca è costituito da donne, una percentuale

³⁴ La notizia, in effetti, ha avuto vasta eco nei mezzi di comunicazione di massa, sia della carta stampata che delle emittenti televisive. Tra i più significativi segnaliamo : Le Figaro, L'Humanité, New York Times, English Review, La Croix, Point de Vue tra i giornali e i *magazines*, e la CNN, BBC, France 2 tra le emittenti televisive.

³⁵ Le Figaro, 23 ottobre 2001.

che non ha tuttora eguali nel settore dell'industria. In questo senso, l'UNESCO riconosce nel suo partner l'Oréal le caratteristiche coerenti con il contenuto del messaggio che questo premio emette, ovvero l'eliminazione di ogni forma di discriminazione e, nello specifico, la promozione dell'uguaglianza tra l'uomo e la donna. Le donne risultano ancora troppo ignorate nel mondo scientifico, e rappresentano solo il 27% nell'ambito della ricerca.

I dati relativi al monitoraggio sull'impatto di questo evento sono eloquenti: il comunicato stampa per il lancio del bando di concorso delle candidature al premio e alla rimessa delle borse di studio raggiunge oltre un centinaio di università e centri di ricerca, info-communities, ONG (Arcidonna), riviste scientifiche e settimanali femminili in tutto il mondo (Le Figaro, Label France, Elle Québec, Le Nouvel Observateur, Seed Magazine, Discover, D-La Repubblica, Scienza Esperienza...), associazioni scientifiche internazionali (AWIS - Association for Women in Science, WIT - Women in Technology International, TWOWS - Third Organisation for Women in Science...)

Sul sito ufficiale dell'UNESCO e su quello di l'OREAL una specifica sezione tradotta in 5 lingue è dedicata alla descrizione del programma, alla sua storia e alla sua evoluzione negli anni. E' inoltre accessibile tutta la relativa documentazione, comprensiva di foto, video e links utili per esplorare tutto l'universo dedicato alle donne e alla scienza, e la possibilità, offerte a cento giovani di età compresa tra i 18 e i 19 anni di vincere un invito alla serata eccezionale di premiazione che si tiene ogni anno presso la sede principale dell'UNESCO. Scienziate e ricercatrici di fama internazionale, ministri dell'educazione e delle pari opportunità, personaggi celebri del mondo politico, media nazionali sono presenti alla cerimonia e contribuiscono da quasi dieci anni a sostenere questa iniziativa di successo, dando inoltre eco a programmi collaterali sul tema, associazioni minori, siti internet e blogs al femminile, tavole rotonde, mostre, incontri ed iniziative locali e regionali.

L'UNESCO trae inoltre da questo partenariato le risorse finanziarie per un'azione comunicativa efficace che ha sempre dei costi elevati e che non potrebbe permettersi con i soli mezzi propri. D'altro canto, l'Oréal riceve da questa *partnership* un'arena mondiale di visibilità e di riconoscimento della responsabilità sociale del proprio brand, soprattutto nel delicato indicatore (estremamente sensibile e di grande attualità) delle pari opportunità.

Il partenariato L'OREAL-UNESCO è esemplare, oltre che per la sua visione della scienza che cerca di promuovere per garantire il futuro del pianeta, per la sua concezione del grande ruolo che organizzazioni internazionali come l'UNESCO possono giocare in questa sfida in sinergia con il settore privato.

CONCLUSIONI

Nel complesso crogiolo di immagini, identità e culture – rivendicate, politicizzate, sovrapposte e inventate – che caratterizza gli anni dell'era globale, l'UNESCO tenta di costruire una qualche forma di organizzazione e integrazione simbolica di un senso di identità comune della società umana, proponendo, soprattutto con la *World Heritage Convention*, una Lista del patrimonio culturale dell'intera umanità, così come con altri programmi o iniziative comunicative di minore portata, i segni di questo processo di interazione e di similarità assunta.

Si tratta di un progetto di non facile realizzazione e che pone una serie di importanti interrogativi sia per quanto riguarda le operazioni di censimento e selezione delle varie culture, sia per quanto riguarda la costruzione di “una base culturale globale” e il suo utilizzo a livello di immaginario collettivo. Qualcuno adotta un termine ibrido come “*languaculture*” per indicare l'impegno di comunicare attraverso un sistema di codici che non sono puramente linguistici, per i quali potrebbe essere sufficiente un centro di traduzione efficiente e di altissimo livello, ma soprattutto “transculturali”. Le *best practices* alle quali abbiamo dedicato questa riflessione sono solo un frammento di questo impegno comunicativo e dei suoi punti di forza e punti deboli: ma attraverso un frammento possiamo egualmente rintracciare le evidenze oggettive con le quali valutare la natura e la qualità di queste buone prassi, identificare gli elementi suscettibili di miglioramento, apprezzare l'adozione delle caratteristiche di congruità, coerenza, efficacia, efficienza ed economicità della comunicazione istituzionale, misurare la trasparenza e la tempestività con cui gli Uffici o le Unità consacrate a questo compito svolgono la loro funzione.

Nel caso del World Heritage Centre, abbiamo sottolineato come l'UNESCO, in tempi molto precoci rispetto alla esplosione del fenomeno della globalizzazione, abbia saputo intuire e sviluppare, a tutto azimut, un tipo di strategia comunicativa dagli effetti formidabili rispetto al crescente bisogno di un superamento della divisione e persino dei conflitti spesso acuti e dolorosi tra culture e sistemi di valori diversi, prima ancora che queste divisioni e questi conflitti assumessero un risvolto drammatico con la “fine della storia”, la nascita di una società “liquida”, lo scontro tra oriente e occidente (non circoscritto solamente al rapporto tra Islam e mondo occidentale), la omologazione dovuta allo strapotere dei mass media, le migrazioni bibliche, esplose a partire dalla metà degli anni ottanta : tutto questo non è stato certamente risolto e molti problemi rimangono tuttora gravidi di conseguenze inquietanti. Ma una parte del merito con il quale le leadership mondiali e l'opinione pubblica dei paesi e delle varie aree del mondo hanno saputo trattenere reazioni più tragiche e radicali rispetto alle frizioni dovute al confronto e alle tensioni da esso generate, va anche alla diffusione della stima (e della conseguente auto-stima) che il riconoscimento del valore dei prodotti culturali delle varie nazioni o regioni o territori ha comportato. La reputazione di molte culture, prima neglette o

del tutto sconosciute (e misconosciute) è stata profondamente modificata, spesso a seguito del messaggio specifico che scaturisce proprio da questo riconoscimento mondiale.

Tuttavia, se è vero che i propositi dell'UNESCO vanno nella direzione della salvaguardia delle singole culture di fronte ai rischi di omologazione culturale, il progetto della World Heritage Convention presuppone altresì, anche un'opera di selezione. Questa selezione, basata su pochi criteri generali che oscillano con molta ambiguità tra il valore universale e la rappresentatività locale, avviene spesso sulla base di considerazioni pratiche o organizzative e può dipendere dalle interpretazioni dei responsabili della sua applicazione. Il giudizio che viene dato spesso non tiene conto della rappresentatività del bene, bensì dalla qualità di gestione e della tutela che lo stato è in grado di garantire, dalle diverse capacità dei singoli stati di proporre candidature del proprio patrimonio, e con paesi delle aree sottosviluppate con una diversa sensibilità verso la questione e in notevole svantaggio nel garantire progetti di gestione del bene protetto.

Inoltre, se il presunto eurocentrismo che ha caratterizzato i primi anni di attività del progetto è stato in qualche modo eliminato, non altrettanto può dirsi per la vaghezza del principio di "valore universale eccezionale". Si tratta di una formulazione poco chiara, la cui ambiguità aumenta quando essa viene accostata all'idea della rappresentatività delle culture locali particolari. Nonostante l'UNESCO si proponga proprio di costruire forme di "riconciliazione" e di integrazione tra globale e locale per quanto attiene al settore culturale, il persistere di queste ambiguità fa sì che i propositi dell'organizzazione restino prevalentemente dichiarazioni di intenti.

Se l'UNESCO non ha come obiettivo creare una Lista rappresentativa dei vari patrimoni culturali statali, ma di dare pari dignità e visibilità ai patrimoni delle varie comunità culturali mondiali, essa dovrebbe introdurre qualche modifica al funzionamento della Convenzione, in modo da dar voce anche a quelle comunità che non hanno la possibilità di veder valorizzato il proprio patrimonio. Modificare questo assetto non è cosa semplice per un'organizzazione intergovernativa i cui principali attori sono i singoli stati. Viceversa mantenere lo statuto attuale significa portare avanti un progetto viziato da prospettive politiche locali che non rendono giustizia all'eterogeneità culturale che compone le comunità statali. Nella Lista infatti sono presenti monumenti o luoghi direttamente collegati al potere politico e la cui iscrizione è dovuta alla volontà, da parte dei governi statali, di vedere riconosciuta a livello internazionale la propria legittimità (ne sono esempio il Cremlino e la Piazza Rossa, o la Torre di Londra).

Presupporre l'esistenza di una comunità mondiale integrata in cui la cultura non crea opposizione e conflitto, ma in cui le diversità viene apprezzata in quanto ricchezza collettiva è ancora, purtroppo, un errore. Nonostante l'UNESCO si proponga come catalizzatore delle dinamiche transnazionali in materia culturale e nonostante essa operi per conseguire obiettivi di lungo termine, i tempi non sono ancora maturi per riuscire un'opera così ambiziosa.

E' difficile prevedere come si potrà evolversi in un prossimo futuro una comunità mondiale e stabilire se il suo nucleo sarà prevalentemente economico, culturale o di altra natura. Paradossalmente la globalizzazione stimola la localizzazione e il mondo attuale più che

l'omologazione culturale sembra aver scelto la strada delle diversità³⁶. In questa prospettiva il compito che spetterebbe all'UNESCO, in quanto attore transnazionale legittimato a operare da una prospettiva internazionale, potrebbe essere proprio quello di guidare quei meccanismi di "glocalizzazione". Il canale privilegiato di cui dispone l'UNESCO per raggiungere questo scopo risiede negli strumenti di comunicazione e nella sua capacità di costruire un'adeguata "messa in discorso" del local-globale. Se il decentramento costituisce in teoria una soluzione opportuna per contestualizzare messaggi e strategie di comunicazione, è vero altresì che più spesso accade che questa delega diventa un ulteriore strumento per rafforzare un discorso nazionalista. Nella maggior parte dei casi, inoltre, le attività delle strutture locali si dimostrano insufficienti a garantire una certa visibilità sia per quanto riguarda la salvaguardia internazionale del singolo monumento sia per quanto riguarda l'intero progetto. Da parte sua l'UNESCO, a causa di limitate risorse finanziarie e perché arroccata su una posizione da grande direttore d'orchestra, non svolge frequenti campagne comunicative di portata internazionale. Né la presenza della Convenzione su Internet, né le promozioni che passano attraverso specifici target di nicchia attraverso il modello del *two step flow* della comunicazione, sembrano sufficienti a raggiungere il grande pubblico, per cui nel suo complesso il progetto risulta scarsamente pubblicizzato. La Lista è inoltre alla mercé di spettacolarizzazioni giornalistiche che ne fanno una sorta delle "meraviglie del mondo". Come cercare di costruire una base culturale e una memoria collettive di livello globale, se poi esse non vengono spiegate e "glocalizzate"? Senza opportune strategie di comunicazione e divulgazione quale comunità mondiale si identifica e si sente partecipe di una cultura globale di cui, a causa della sua non-visibilità, non ha piena consapevolezza e neanche conosce?

L'UNESCO, dunque, dovrebbe ripensare e riformulare non soltanto i criteri selettivi del patrimonio, ma anche la "messa in discorso" del progetto. Se da un parte si rende necessario "disambiguare" la definizione di "valore universale eccezionale" e il rapporto tra cultura globale e rappresentatività locale – nazionale o subnazionale – dall'altra è necessaria anche una riflessione sull'idea stessa della costituzione di una cultura mondiale, con tutte le speranze e le contraddizioni che il progetto vi ripone. Complessivamente l'UNESCO dovrebbe rafforzare il proprio ruolo e la propria presenza e lasciare meno autonomia agli stati firmatari sia per quanto riguarda l'aspetto organizzativo – selezione e gestione - sia per l'interpretazione e la promozione del progetto, introducendo qualche forma di controllo sui processi di valorizzazione e di costruzione del senso. L'organizzazione sembra dare per scontata la fiducia che l'opinione pubblica può riporre nei suoi confronti. Infatti se la sua natura di attore transnazionale teoricamente la legittima a porsi come referente internazionale per la materia culturale e a compiere attività di comunicazione pubblica, la stessa non basta a garantire forme di identificazione e di avvicinamento del pubblico nei suoi confronti. Sarebbe necessario che l'UNESCO sviluppasse strategie e strumenti atti a conquistare la fiducia di quelli che considera essere i destinatari delle proprie attività. Affinché le sue iniziative abbiano successo è fondamentale che il pubblico si riconosca nell'UNESCO in quanto istituzione, si

³⁶ Rao, J.M. (1999), Culture and economic development, World Culture Report.

senta in qualche maniera rappresentato da essa e soprattutto ritenga di aver bisogno di una simile “guida” per la comprensione dei cambiamenti culturali e sociali in corso. Sotto quest’ultimo aspetto le competenze e le attività di comunicazione dell’organizzazione devono necessariamente rapportarsi con quelle realizzate nell’ambito dei singoli stati nazionali. Questi ultimi si configurano tra i suoi principali “concorrenti” poiché, nonostante la crisi istituzionale che caratterizza oggi lo stato-nazione, è ancora ad essi che gli individui più spesso fanno riferimento.

Da parte della comunità internazionale si rende necessario compiere un ripensamento in relazione al ruolo che oggi questa organizzazione può *realmente* ricoprire. L’applicazione della Convenzione sul Patrimonio Mondiale ha evidenziato come, sia dal punto di vista operativo che per quanto riguarda la discorsivizzazione del progetti (strategie di presentazione, promozione e costruzione dell’immaginario collettivo), l’UNESCO resti essenzialmente ancorata ad una prospettiva internazionale, basata sul modello delle relazioni tra i singoli stati, sottovalutando tutte quelle forme culturali e tutti quei soggetti che non trovano coincidenza con nessuna struttura statale, ma che si rivelano di fondamentale importanza sia per l’articolazione del reale che per la sua percezione.

Nella società contemporanea internazionale non corrisponde necessariamente a globale e trascurare questa differenza significa commettere un errore gravissimo.

L’UNESCO gode già, come abbiamo detto fin dall’inizio, di un consenso politico da parte degli Stati membri che è larghissimo. A mio avviso, tuttavia, questo potere derivato da una legittimazione, dovrebbe essere altresì derivato dalla competenza e dalla qualità del servizio offerto. Nelle strategie comunicative dell’UNESCO, così come nelle altre organizzazioni internazionali, la legittimazione politica è necessaria e vitale ma non sufficiente: occorre riscontrare in queste strategie l’evidenza oggettiva di “consenso dal basso” o, usando un linguaggio più tecnico, di “*customer satisfaction*”. Ritengo che un miglioramento della strategia comunicativa dell’UNESCO sarebbe quello di essere in grado di ascoltare con maggior intensità e capillarità come la gente percepisce e interpreta la sua missione e soprattutto come vorrebbe che funzionasse in merito ad un *feedback* più accurato e quindi ad un coinvolgimento più diffuso. E’ importante dunque che la *mission* dell’UNESCO si modifichi e si evolva nel tempo coerentemente con queste esigenze e attraverso meccanismi di autocorrezione e di miglioramento continuo.

Dobbiamo ammettere che un problema comune a tutte le istituzioni non solo pubbliche ma anche private, è quello di utilizzare spesso linguaggi comunicativi troppo burocratizzati che accrescono invece di diminuire la loro distanza dal pubblico destinatario dei loro servizi. Di qui l’esplosione, negli ultimi tempi, di tutti gli strumenti connessi alla certificazione etica, alle carte dei servizi, alla CRS, ai codici deontologici, etc.

Il livello di trasparenza, secondo i termini che noi tutti conosciamo sulla base dei principi e delle norme che regolano tutti i tipi di comunicazione pubblica istituzionale, è senza dubbio

molto elevato. Tuttavia ci appare suscettibile di rinnovamento e miglioramento l'impegno dell'UNESCO riguardo la dimensione della chiarezza e soprattutto della semplicità dei linguaggi utilizzati, affinché siano più coerenti anche alla comprensione della gente comune, al limite addirittura quella che non è ancora alfabetizzata. Spesso è a questa parte di popolazione che non arriva nemmeno il messaggio dell'esistenza stessa dell'UNESCO.

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- Bauman, Z. (2006), *Vita liquida*, Roma-Bari, Laterza
- Bouchenaki, M. & Lévi Strauss, L.(1998),*La notion de monument dans les critères du "Patrimoine de l'humanité" de l'UNESCO*
- Castells, M.(2002), *La nascita della società in rete*, Milano, EGEA, Università Bocconi Editore
- Cowell, F.R.(1996), *Planning the organization of UNESCO*", Journal of World History, n.10
- Giddens, A.(1999), *Runaway World: How Globalization is Reshaping Our Lives*, London, Profile
- Geertz, C.(1998), *Mondo globale, mondi locali*, Bologna, Il Mulino
- Goldman, K.(1993), *The Logic of Internationalism*, London, Routledge
- Huntington, S.P.(1996), *The Clash of civilizations and the remaking of world order*, Simon & Schuster
- Huxley, J.(1948), *UNESCO: its Purpose and its Philosophy*, Washington, Public Affairs Press
- Kotler, N. & Kotler, P.(1997),*Marketing dei musei*, Torino, Edizioni di Comunità
- Kotler, N. & Andreasen, A.R.,(1998), *Marketing per le organizzazioni non profit*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri

- Kotler, P. & Eduardo, L.R.(1991), *Marketing sociale*, Milano, Edizioni di Comunità
- Mancini, P.(1996), *Manuale di comunicazione pubblica*, Bari, Laterza
- Merlo, A.(1993), *La comunicazione integrata nel settore culturale pubblico* in Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria, *Gli sviluppi della comunicazione pubblica e istituzionale nel 1992-1993*
- Mucci, F.(1997), *La valorizzazione del patrimonio mondiale culturale e naturale: significato e strumento di una tutela "sostenibile"* in Ciciriello M.C. (ed.) 1997
- Nandi, A.(1991), *The Future of Cultures*, The Futures of Culture, Vol. I, UNESCO Publishing
- Papiscia, A. e Mascia, M.(1991), *Le relazioni internazionali nell'era dell'interdipendenza e dei diritti umani*, Padova, CEDAM
- Pressouyer, L.(1996), *The World Heritage Convention, Twenty years later*, Parigi, UNESCO Publishing
- Rao, J.M.(1999), "Culture and economic development" in World Culture Report, 1999
- Robertson, R.(1995), Globalization in M.Featherstone (ed.) *Global Modernities*, London 1995
- Rolando, S.(1998), *Un paese spiegabile. La comunicazione pubblica negli anni del cambiamento*, Milano, Etas
- UNESCO (1991), *Qué es el retorno o la restitución de los bienes culturales*, Parigi, UNESCO Publishing; (1993), *UNESCO and Culture*, Parigi, UNESCO Publishing; (1996) *Medium-Term Strategy 1996-2001*, Parigi, UNESCO Publishing; (1997), *From weaving to website...UNESCO celebrates cultures*, Parigi, UNESCO Publishing; (1999°), *UNESCO at the dawn of the 21st century*, Parigi, UNESCO; (1999b), *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*, Parigi, UNESCO Publishing
- Wallerstein, I.(1991), *Geopolitics and Geoculture* (tr. it. *Geopolitica e geocultura*, Trieste, Asterios editore, 1999); (1997), *The National and the Universal: Can There be Such a Thing as World Culture?* In King, A.D. (ed.) *Culture, Globalization and the World-System*, Minneapolis, Minnesota University Press
- Wolf, M.(1986), *Teorie della comunicazione di massa*, Milano, Bompiani

FONTI ORALI E INTERVISTE ALL'UNESCO

Intervista a **M. Saturnino Muñoz Gomez**, Direttore del Public Information Office

Intervista a **Alice Bosquillon de Jenlis**, Direttrice della Sezione Public Cultural Events presso il Public Information Office, e a **Phung Tran**, coordinatrice delle relazioni pubbliche in materia culturale.

Intervista agli addetti del Press Office, del Settore Comunicazione e Informazione e del Settore Cultura (presso la quale ho conseguito il mio stage), sede centrale dell'UNESCO.

SITI INTERNET

www.unesco.org

www.portal.unesco.org/culture

www.whc.unesco.org

www.sitiunesco.org

www.italy.comnat.unesco.org

www.pubblicitaprogresso.it

www.compubblica.it

ALLEGATO N. 1

Documento sulla strategie di comunicazione dell'UNESCO



Éléments pour une Stratégie de Communication de l'UNESCO

en appui à la mise en œuvre de la DEDD
Décennie pour l'Éducation en vue du
Développement Durable
(2004-2015)

DRAFT 27/01/2006
DOCUMENT INTERNE

Table des matières

Stratégie de communication de l'UNESCO en appui à la mise en œuvre de la DEDD

1. Stratégie de communication de l'UNESCO pour la DEDD	
5.1. Stratégies en 6 objectifs	3
5.2. Consensus	5
5.3. Plaidoyer	8
5.4. Visibilité de la Décennie	9
5.5. Mobilisation pour la revue à mi-parcours	12
5.6. Renforcement de capacités	14
5.7. Visibilité de l'UNESCO	18
2. Opérationnalisation	19
3. Suivi et évaluation	19
ANNEXE	
• Proposition de thèmes pour les cinq prochaines années de la Décennie	20

1. STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE L'UNESCO POUR LA DÉCENNIE

La présente stratégie couvre la période 2006-2010. 2010, année de la revue à mi-parcours de la décennie, est une année charnière au cours de laquelle les progrès seront mesurés et les stratégies évaluées, y compris celle de communication. La seconde phase de la stratégie de communication couvrant la période (2011-2014) sera conçue en 2010, au regard des résultats de la revue.

La responsabilité première de la mise en œuvre de cette stratégie repose principalement sur le siège de l'UNESCO ainsi que ses bureaux régionaux et multi-pays, les commissions nationales intervenant au niveau des pays. Les rôles des différentes composantes de l'UNESCO dans le cadre de la décennie ayant été définis dans le plan d'action³⁷, il n'est pas nécessaire d'y revenir ici.

1.1. Stratégie en 6 objectifs

Eu égard aux documents de référence de la décennie et aux leçons apprises de la mise en œuvre de l'agenda 21, la promotion de la décennie et de l'EDD s'organisera autour des 6 objectifs suivants, articulés autour de 2010, année butoir, année de la revue à mi-parcours de la Décennie:

- d'ici fin 2007, établir un large consensus autour du concept d'Education en vue du Développement Durable au sein de l'UNESCO, auprès des agences des Nations Unies et des Etats Membres, pour faciliter la mise en œuvre de la Décennie,
- de 2006 à 2010, plaider auprès des décideurs des Etats Membres pour la prise de dispositions favorables à la mise en œuvre de programmes d'EDD,
- de 2006 à 2009, assurer la visibilité de la mise en œuvre de la Décennie,
- en 2010, assurer la visibilité de la revue à mi-parcours de la Décennie,
- de 2006 à 2010, outiller certains acteurs-clés (spécialistes de l'éducation, journalistes, communicateurs, dirigeants du secteur privé, communautés) pour accélérer la mise en œuvre de la Décennie,
- de 2005 à 2010, accroître la visibilité de l'UNESCO en tant qu'agence chargée de la coordination de la décennie.

³⁷ UNESCO, Conseil Exécutif, 172EX/INF.4, *Contribution de l'UNESCO à la mise en œuvre de la Décennie des Nations Unies pour l'Education au service du Développement Durable (2005-2014)*, Paris, 19 août 2005, pp. 4-5.

La réalisation de ces 6 objectifs correspond donc à 6 lignes d'action qui se dérouleront selon le chronogramme ci-après :

Chronogramme 1 : Lignes d'action successives

2006	2007	2008	2009	2010
Consensus				
		Plaidoyer	Mobilisation	
				Visibilité de la revue à mi-parcours

Chronogramme 2: Lignes d'action concomitantes

2006	2007	2008	2009	2010
Visibilité de la décennie				
Renforcement de capacités				
Visibilité de l'UNESCO				

Pour chacune de ces lignes d'action, des propositions d'activités et d'indicateurs sont présentés dans les tableaux qui suivent.

1.2. Consensus

OBJECTIF 1 : d'ici fin 2007, établir un large consensus autour du concept d'Education en vue du Développement Durable au sein de l'UNESCO, auprès des agences des Nations Unies et des Etats Membres, pour faciliter la mise en œuvre de la Décennie.

Objectif spécifique 1.1. : d'ici fin 2007, parvenir à une compréhension commune du concept d'Education en vue du Développement Durable au sein de l'UNESCO, au sein du systèmes des Nations Unies et auprès des Etats Membres

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
Groupes de travail intersectoriel au sein de l'UNESCO	Elaboration d'un plan d'actions pour la Décennie	Siège UNESCO	- Consensus établi - Programmes/projets/activités mis en œuvre pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la Décennie	- Evaluation des perceptions du staff UNESCO concernant l'EDD - Nombre de Programmes/projets/activités réalisés par rapport au nombre de programmes/projets/activités planifiés
Groupes de travail des agences des Nations Unies	Elaboration d'un plan d'actions conjoint UNESCO/ agences du SNU	Siège UNESCO	- Consensus établi - Programmes/projets/activités mis en œuvre pour contribuer à l'atteinte des objectifs de la Décennie	- Nombre de Programmes/projets/activités réalisés par rapport au nombre de programmes/projets/activités planifiés
Promotion de l'EDD auprès des Etats-Membres	Communication sur l'EDD et la DEDD au cours de conférences, séminaires, ateliers internationaux et régionaux	Bureaux hors siège et commissions nationales	- Consensus établi - Politiques/Programmes/projets mis en œuvre en matière d'Education pour le Développement Durable par les Etats Membres *	- Nombre d'Etats Membres ayant mis en œuvre des Politiques/Programmes/ projets en matière d'Education pour le Développement Durable à partir de 2005 - Nombre de bénéficiaires des programmes/projets/activités

*C'est une synergie d'actions qui permettra d'atteindre ce résultat. Voir aussi plus loin.

- **OBJECTIF 1 : d'ici fin 2007, établir un large consensus autour du concept d'Education en vue du Développement Durable au sein de l'UNESCO, auprès des agences des Nations Unies et des Etats Membres, pour faciliter la mise en œuvre de la Décennie.**

Objectif spécifique 1.2. : d'ici fin 2007, vulgariser le concept d'EDD au sein des Etats Membres

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
Développement de stratégies régionales et nationales de Communication	Bilan à dresser des actions de communication entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de l'agenda 21	Siège, Bureaux régionaux, multipays et commissions nationales	Analyse de la situation de la communication disponible pour l'élaboration de stratégies	- Nombre de revues ou évaluations disponibles
	Développement de stratégies régionales de Communication	Bureaux régionaux et multipays UNESCO	Stratégies de communication régionales élaborées puis mises en œuvre	- Nombre de stratégies régionales élaborées par rapport au nombre de régions - Nombre de stratégies régionales mises en œuvre par rapport au nombre de stratégies élaborées
	Appui au Développement de stratégies nationales de communication (promotion de la DEDD et de l'EDD) et de stratégies nationales ou locales de communication pour le changement de comportement (adoption des valeurs et comportements relatifs au DD)	Bureaux régionaux et multipays UNESCO	Stratégies de communication nationales élaborées puis mises en œuvre	- Nombre de stratégies nationales développées par rapport au nombre de pays couvert par le bureau régional - Nombre de stratégies nationales mises en œuvre par rapport au nombre de stratégies développées
	Appui technique aux pays pour la mise en œuvre des stratégies nationales de communication	Bureaux régionaux et multipays UNESCO	Suivi régulier de la mise en œuvre des stratégies de communication mises en œuvre	- Nombre de missions d'appui technique aux pays

- **OBJECTIF 1 : d'ici fin 2007, établir un large consensus autour du concept d'Education en vue du Développement Durable au sein de l'UNESCO, auprès des agences des Nations Unies et des Etats Membres, pour faciliter la mise en œuvre de la Décennie.**

Objectif spécifique 1.2. : d'ici fin 2007, vulgariser le concept d'EDD au sein des Etats Membres

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
<p>Campagnes de vulgarisation du concept d'EDD*</p> <p>* activités concourant également à la visibilité de la Décennie et de l'UNESCO</p>	<p>Campagnes de communication internationales ou régionales</p> <p>Organisation d'événements divers, notamment à l'occasion des diverses journées mondiales célébrées par l'UNESCO</p> <p>Partenariat avec des médias internationaux pour une diffusion régulière et de qualité d'informations sur l'EDD</p> <p>Publication et diffusion de documents de vulgarisation sur tout type de support</p>	<p>Siège et bureaux régionaux et multipays</p> <p>Siège et bureaux régionaux et multipays</p> <p>Siège et bureaux régionaux et multipays</p> <p>Siège et bureaux régionaux, multipays et commissions nationales</p>	<p>Au moins une campagne internationale organisée chaque année</p> <p>Au moins 2 événements organisés par le siège et/ou les bureaux régionaux chaque année</p> <p>- Partenariats conclus avec des réseaux de média - Diffusion régulière et substantielle d'informations sur l'EDD</p> <p>Documents de vulgarisation disponibles et distribués</p>	<p>- Audience des manifestations (nombre et fonction des participants, nombre d'articles de presse, de reportages radio et TV, nombre d'action de suivi, autres retombées, etc.)</p> <p>- Nombre de partenariats conclus - Nombre, fonction et audience des articles publiés et émissions produites</p> <p>- Nombre et type de documents produits - Nombre et qualité des personnes et organisations ayant reçu ces documents</p>

OBJECTIF 2 : de 2006 à 2010, plaider auprès des décideurs des Etats Membres afin de susciter la prise de dispositions favorables à la mise en œuvre de programmes EDD

Objectif spécifique 2.1. : de 2006 à 2010, exposer les décideurs des Etats Membres aux principes et programmes de l'EDD

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
Plaidoyer	Réunions régionales de ministres de différents départements pour établir un consensus autour de l'EDD et sa mise en œuvre intersectorielle.	Bureaux régionaux et multipays avec l'appui du siège	Politiques/Programmes/projets mis en œuvre en matière d'Education pour le Développement Durable par les Etats Membres, dotée de ressources humaines et financières adéquates *	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de réunions organisées - Nombre et fonction des participants - Nombre de voyage d'études organisés - Nombre et qualité des participants aux voyages d'études - Evaluation des réunions et voyages d'études par les participants - Nombre de réseaux mis en place - Evaluation des réseaux par les participants - Politiques/Programmes/projets effectivement mis en œuvre en matière d'EDD par les Etats Membres
	Réunions régionales de cadres techniques de différents ministères pour établir un consensus autour de l'EDD et sa mise en œuvre intersectorielle.	"		
Plaidoyer	Promotion de visites d'études dans différents pays d'une même région pour cadres techniques de ministères différents.	Bureaux régionaux et multipays, commissions nationales	*c'est une synergie d'actions qui permettra d'atteindre ce résultat. Voir aussi plus haut.	
	Mise en place de réseaux d'échanges entre pays d'une même région	"		
	Appui aux ONG internationales et nationales, aux autres groupes de la société civile et aux communautés pour un plaidoyer constant auprès des autorités des Etats Membres	Bureaux régionaux et multipays, commissions nationales	Politiques/Programmes/projets mis en œuvre en matière d'Education pour le Développement Durable par les Etats Membres, dotés de ressources humaines et financières adéquates *	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'ONG bénéficiant d'un soutien - Nombre d'actions de plaidoyer menées par les ONG - Nombre et qualité des décideurs auprès desquels le plaidoyer a été fait - Politiques/Programmes/projets effectivement mis en œuvre en matière d'EDD par les Etats Membres
			*c'est une synergie d'actions qui permettra d'atteindre ce résultat. Voir aussi plus haut.	

1.4. Visibilité de la Décennie

OBJECTIF 3 : de 2006 à 2009, assurer la visibilité de la mise en œuvre de la Décennie**Objectif spécifique 3.1. : Valoriser les programmes EDD**

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
Echange d'expériences	Appui aux réseaux d'échanges : Système des Nations Unies ONG Secteur privé Spécialistes de l'éducation Médias, etc.	Siège, bureaux régionaux, multipays et commissions nationales	Les partenaires de la décennie sont régulièrement informés des programmes et initiatives exécutés dans le cadre de l'EDD et partagent leurs expériences.	- Nombre de réseaux fonctionnels. - Nombres de programmes, initiatives, bonnes pratiques véhiculés par ces réseaux. - Evaluations régulières de la satisfaction des membres des réseaux.
Production de matériels de communication	Valorisation de programmes, initiatives, bonnes pratiques et résultats de recherche, y compris du secteur privé, par tout type de support et de canal: site de la Décennie, Internet, Films, publications, médias, CD- Rom, DVD, etc.	Siège, bureaux régionaux, commissions nationales et partenaires	- Matériels de communication disponibles - Matériels distribués	- Nombre et diversité (forme et contenu) du matériel produit - Nombre et fonction des organisations ayant reçu ces matériels
Partenariat avec les médias internationaux	Diffusion et promotion du matériel de communication produit	Siège et bureaux régionaux	Les partenariats avec les médias facilitent la diffusion de films et d'émissions radiophoniques de bonne qualité sur l'EDD et contribuent à la promotion du matériel produit.	- Nombre de films diffusés. - Nombre d'articles et d'émissions exploitant le matériel disponible - Nombre d'articles et d'émissions présentant le matériel disponible

1.4. Visibilité de la Décennie

OBJECTIF 3 : de 2006 à 2009, assurer la visibilité de la mise en œuvre de la Décennie**Objectif spécifique 3.1. : Valoriser les programmes EDD (suite et fin)**

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
Promotion de la Décennie	Mise en place d'un groupe de personnalités connues internationalement qui participeront aux divers événements dans le monde, aux campagnes de communication, interpellent les gouvernants mais aussi la société civile, etc.	Siège	Des personnalités s'engagent en faveur de l'EDD et contribuent à la sensibilisation.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et diversité des personnalités. - Nombre de manifestations auxquelles ces personnalités ont participé. - Audience de ces manifestations - Nombre d'interviews réalisées. - Nombre d'articles publiés sur ces personnalités dans le cadre de la promotion de la Décennie. - Nombre d'émissions radio et télé auxquelles ont participé ces personnalités..
	Adoption d'un thème pour chacune des années de la Décennie et développement d'activités à l'échelle mondiale autour de ce thème	Siège, bureaux régionaux, multipays et commissions nationales	Le public a été exposé à la variété des principales thématiques de l'EDD au cours de la Décennie.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'articles publiés, émissions réalisées dans chaque région sur le thème de l'année. - Nombre de manifestations organisées dans chaque région sur le thème de l'année. - En 2009, enquête dans un échantillon de pays sur l'impact de cette exposition du public aux thématiques de la Décennie.
	Site Internet de la Décennie régulièrement actualisé	Siège	Information sur la décennie actualisée constamment disponible.	- Nombre de visiteurs du site.
	Création d'un volet « Les jeunes et les enfants participent » sur le site	Siège	Les jeunes et les enfants sont exposés aux valeurs et principes de l'EDD.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de visiteurs du site. - Nombre de participants aux forums de discussion.

1.4. Visibilité de la Décennie

OBJECTIF 3 : de 2006 à 2009, assurer la visibilité de la mise en œuvre de la Décennie**Objectif spécifique 3.2. : D'ici 2008, mettre en place une base de données de référence sur la mise en œuvre de l'EDD**

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
Collecte et diffusion de l'information sur la mise en œuvre de l'EDD	Création d'un fonds documentaire thématique sur l'EDD au sein du centre de documentation de l'Education (collecte et diffusion à l'échelle mondiale de documents de politiques, programmes et projets EDD, d'évaluation de programmes EDD, de résultats de recherche, de manuels, de tout type de matériel de communication relatif à l'EDD, etc.)	Siège	Fonds documentaire accessible et dynamique	- Fonds documentaire constitué - Statistiques de demandes satisfaites
	Publication et diffusion d'un rapport tous les 2 ans sur la mise en œuvre de la Décennie* *cette activité est tributaire du plan de suivi/évaluation qui sera mis en place et de la périodicité des rapports à produire dans le cadre du suivi de la Décennie	Siège	Bailleurs et principaux acteurs sont informés de l'état d'avancement de la Décennie dans le monde.	- rapport publié et diffusé - nombre et fonction des personnes et institutions auxquelles le rapport a été distribué. - sondage auprès d'un échantillon de lecteurs pour évaluer dans quelle mesure le rapport répond aux besoins d'information des personnes ciblées

1.5. Mobilisation pour la revue à mi-parcours
--

OBJECTIF 4 : en 2010, susciter et maintenir l'intérêt du public et des partenaires pour la revue à mi-parcours de la Décennie**OBJECTIF SPÉCIFIQUE 4.1. : En 2010, valoriser les progrès accomplis au cours de la première moitié de la Décennie**

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
Publication* et diffusion des résultats de la revue à mi-parcours * La rédaction de ces différents rapports et le tournage des films documentaires doivent être achevés en 2009 pour que la publication et la diffusion soient assurées en 2010.	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction, publication et diffusion d'un rapport mondial sur la mise en œuvre de la Décennie - Rédaction, publication et diffusion d'un rapport sur la contribution de l'UNESCO - Rédaction, publication et diffusion de différents rapports thématiques (ex : participation communautaire et EDD, EDD dans les petits états insulaires, EDD dans le secteur privé, l'EDD à l'épreuve de l'approche genre, apport de la communication pour le changement de comportement à l'EDD, etc.) - Production de films documentaires sur la mise en œuvre de la Décennie, dans une perspective mondiale et dans des perspectives régionales 	Siège et bureaux régionaux / multipays et commissions nationales	Résultats de la décennie largement diffusés auprès du public et des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et tirage des rapports publiés dans le cadre de la revue à mi-parcours - Nombre de rapports distribués par rapport aux tirages - Nombre de personnes et institutions ayant reçu le rapport - Nombre d'articles publiés et d'émissions réalisées sur ces différents rapports - Nombre de diffusions des différents films documentaires - Nombre de chaînes ayant diffusé les films documentaires Pour toutes ces activités : Evaluation auprès d'un échantillon de personnes et d'institutions de la satisfaction des besoins d'information

OBJECTIF 4 : en 2010, susciter et maintenir l'intérêt du public et des partenaires pour la revue à mi-parcours de la Décennie

Objectif spécifique 4.2. : Tout au long de l'année 2010, susciter et maintenir la mobilisation générale autour de la revue à mi-parcours de la Décennie

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
Organisation d'événements	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne de communication à l'échelle internationale sur le thème des progrès de la Décennie - Lancement international du rapport mondial sur les progrès de la DEDD et d'un film documentaire - Création en 2009 et remise de prix en 2010 du programme EDD le plus novateur - Exposition itinérante sur le thème des progrès de la Décennie 	Siège, bureaux régionaux / multipays et commissions nationales	Intérêt pour la revue à mi-parcours de la Décennie créé et maintenu tout au long de l'année	<ul style="list-style-type: none"> - Audience de chacun des événements - Enquête fin 2010 auprès du public dans un échantillon de pays sur l'impact de ces différentes manifestations

1.6. Renforcement de capacités

OBJECTIF 5 : De 2006 à 2010, outiller les spécialistes de l'éducation, les journalistes, le secteur privé et les communautés pour accélérer la mise en œuvre de la Décennie

Objectif spécifique 5.1. : Mettre à la disposition des spécialistes de l'éducation des outils pour l'élaboration de politique en faveur de l'éducation en vue du développement durable

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
Renforcement de capacités des spécialistes de l'éducation	<p>Appui aux réseaux d'échanges : Diffusion auprès des spécialistes de l'éducation de politiques, programmes, guide pédagogiques, etc. par tout type de canal, y compris les technologies de l'information</p> <p>Activités de formation destinées aux enseignants du système formel et non formel pour l'adaptation de ces différents outils aux régions ou pays intéressés et pour leur utilisation</p> <p>Promotion du site YouthXchange dans les établissements scolaires et professionnels</p>	<p>Siège, bureaux régionaux, multipays et commissions nationales</p> <p>Siège, bureaux régionaux, multipays et commissions nationales</p> <p>Siège, bureaux régionaux, multipays et commissions nationales</p>	<p>Politiques/Programmes/projets mis en œuvre en matière d'Education pour le Développement Durable par les Etats Membres, dotés de ressources humaines et financières adéquates *</p> <p>*c'est une synergie d'actions qui permettra d'atteindre ce résultat. Voir aussi plus haut.</p> <p>Les enseignants intègrent l'utilisation du site dans leurs programmes d'EDD. Les élèves sont exposées aux valeurs et principes du DD.</p>	<p>Politiques/Programmes/projets effectivement mis en œuvre en matière d'Education pour le Développement Durable par les Etats Membres</p> <p>- Nombre d'établissements exploitant le site YouthXChange</p> <p>- Nombre d'élèves ayant suivi un programme EDD exploitant le site Youth XChange</p>

OBJECTIF 5 : De 2006 à 2010, outiller les spécialistes de l'éducation, les journalistes, les communicateurs, le secteur privé et les communautés pour accélérer la mise en œuvre de la Décennie

Objectif spécifique 5.2. : Outiller les journalistes pour le traitement des questions liées à l'éducation en vue du développement durable dans les médias

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
Renforcement des capacités des journalistes	Développement d'un glossaire du DD et de l'EDD pour clarifier les principaux concepts et s'assurer de l'utilisation des termes adéquats par les médias	Siège et bureaux régionaux	Traitement substantiel et de qualité par les médias des questions relatives à l'EDD	- Glossaire disponible et distribué
	Développement d'un kit d'information de base pour les journalistes et d'adaptations régionales de ce kit (messages, exemples d'articles et de films vidéo, documentation de référence, sites à consulter, listes de programmes en cours, etc.)	Siège et bureaux régionaux	Traitement substantiel et de qualité par les médias des questions relatives à l'EDD	- Kit disponible et distribué
	Conception d'un atelier de formation type sur l'EDD pour les journalistes et d'adaptations régionales	Siège et bureaux régionaux	Traitement substantiel et de qualité par les médias des questions relatives à l'EDD	- Atelier conçu - Ateliers organisés
				Pour les 3 activités : évaluation de l'évolution de la qualité des productions des journalistes.

OBJECTIF 5 : De 2006 à 2010, outiller les spécialistes de l'éducation, les journalistes, les communicateurs, le secteur privé et les communautés pour accélérer la mise en œuvre de la Décennie

Objectif spécifique 5.3. : Mettre à la disposition du secteur privé des outils pour la mise en œuvre de programmes d'éducation en vue du développement durable dans les entreprises

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
Renforcement de capacités des chefs d'entreprise, directeurs des ressources humaines et responsables syndicaux du secteur privé	Production et diffusion de guide d'orientation, d'outils de formation, d'études de cas et de bonnes pratiques relatifs à la mise en œuvre de l'EDD dans le secteur privé (multinationales)	Siège, bureaux régionaux et secteur privé	Outils disponibles pour la mise en œuvre de l'EDD dans le secteur privé	- Nombre et nature des outils disponibles - Nombre et nature des outils effectivement utilisés dans les entreprises
	Formations pour l'utilisation de ces outils	Siège, bureaux régionaux et secteur privé	- Personnel du secteur privé formé à l'utilisation de ces outils - Mise en œuvre de l'EDD dans le secteur privé	- Nombre de personnes formées - Nombre de programmes EDD mises en œuvre dans les entreprises

OBJECTIF 5 : De 2006 à 2010, outiller les spécialistes de l'éducation, les journalistes, les communicateurs, le secteur privé et les communautés pour accélérer la mise en œuvre de la Décennie

Objectif spécifique 5.3. : Outiller les communicateurs des services gouvernementaux et des ONG pour la mise en œuvre efficace du plaidoyer et de stratégie de communication en vue du changement de comportement

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
Renforcement de capacités	Formation des chargés de communication des services gouvernementaux et des ONG pour un plaidoyer et des stratégies de communication en vue du changement de comportement plus efficaces	Siège, bureaux régionaux, multipays et commissions nationales	- Plaidoyer et pression accrus sur les décideurs - Mise en œuvre de stratégie de communication en vue du changement de comportement	- Nombre de formation organisées - Nombre de chargés de communication formés - Nombre d'actions de plaidoyer réalisées par les personnes formées - Nombre de stratégies de communication pour le changement de comportement mises en œuvre par les personnes formées

Objectif spécifique 5.4. : Véhiculer les valeurs et principes de l'EDD auprès des communautés à travers les centres communautaires multimédia

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
Vulgarisation de l'EDD par le biais des Technologies de l'Information	Elaboration d'un programme pour intégrer l'EDD dans les activités des centres communautaires multimédia soutenus par l'UNESCO, notamment les radios communautaires	Siège, bureaux régionaux, multipays et commissions nationales	Les communautés fréquentant les centres communautaires sont exposées aux valeurs et principes du DD.	- Nombre de centres communautaires multimédia mettant en œuvre un programme EDD - Nombre d'émissions de radio communautaires à caractère éducatif lié au DD - Pourcentage d'émissions de radio communautaires à caractère éducatif lié au DD par au volume annuel d'émissions

1.7. Visibilité de l'UNESCO

- **OBJECTIF 6 : De 2006 à 2010, accroître la visibilité de l'UNESCO en tant qu'agence chargée de la coordination de la Décennie**

Note : Voir aussi les actions relatives à la visibilité de la Décennie qui concourent également à celle de l'UNESCO.

LIGNES d'ACTION	ACTIVITÉS	RESPONSABLE	RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS suggérés
Production de matériels de promotion	Production et large distribution de matériels de promotion de la Décennie avec des messages en plusieurs langues et les logos de l'UNESCO et de la décennie (pins, affiches, calendriers, T-shirts, stylos, autres gadgets, etc.)	Siège, bureaux régionaux, multipays et commissions nationales	Le public associe l'UNESCO aux messages véhiculés sur le l'EDD et le DD.	- Nombre de matériels de promotion produits - Nombre de matériels de promotion distribués - Nombre et fonction des personnes ou institutions ayant reçu le matériel de promotion
Identification de l'UNESCO dans les actions réalisées en partenariat	Logos de l'UNESCO et de la Décennie associés à toutes les publications et tous les matériels de communication produits dans le cadre d'activités conjointes avec d'autres partenaires	Siège, bureaux régionaux, multipays et commissions nationales	L'UNESCO est identifiée comme partie prenante de l'activité conjointe.	Sondage d'un échantillon de matériels produits lors d'activités conjointes pour vérifier l'application de cette règle
Médiatisation	Lors des célébrations de journées mondiales organisées par l'UNESCO, intégration de la thématique de la décennie Communiqués de presse, déclaration du DG, conférences de presse, etc., tout au long de la Décennie	Siège, bureaux régionaux, mutlipays et commissions nationales Siège	Le public est exposé aux messages délivrés directement par l'UNESCO sur le DD et l'EDD.	- Nombre d'articles publiés, d'émissions radio et télé sur la thématique annuelle de la Décennie - Audience de ces différents messages
Liens vers d'autres priorités de l'UNESCO	EPT HIV/Sida Formation des enseignants Programme mondial pour l'éducation aux droits de l'Homme			

2. OPÉRATIONNALISATION

Afin d'opérationnaliser cette stratégie, un Groupe de travail Communication pour la Décennie sera mis en place au niveau du siège. Ce groupe de travail pourra être constitué de chargés de communication des différents secteurs du siège, y compris le secteur Communication et Information, des représentants du Bureau de l'Information du Public, des chargés de communication des bureaux régionaux, et éventuellement des points focaux UNESCO pour la DEDD. La coordination de ce groupe de travail sera assurée par la section ESD du siège.

Ce groupe de travail aura pour tâches de :

- définir sa propre organisation interne,
- élaborer une stratégie de communication interne pour la Décennie, à mettre en œuvre au sein de l'UNESCO,
- élaborer chaque année les priorités et un plan d'actions conjoint à partir du document de stratégie,
- établir le budget afférent à ce plan annuel, et les mesures à prendre pour dégager des fonds additionnels – les activités conjointes avec d'autres agences du système des Nations Unies et le partenariat avec le secteur privé sont des pistes à explorer,
- répartir les activités du plan annuel entre les différents secteurs,
- organiser les revues trimestrielles du plan d'actions annuel afin d'évaluer le chemin parcouru, d'identifier les contraintes et de procéder à d'éventuelles modifications du plan d'actions annuel,
- mettre en place des mécanismes de suivi de la mise en œuvre de la stratégie de communication,
- mettre en place des outils d'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie de communication,
- préparer la revue à mi-parcours de 2010 en prenant les dispositions nécessaires pour une évaluation des actions de communication du siège et des bureaux hors siège en 2009,
- élaborer la stratégie de communication interne de la seconde phase de la décennie (2011-2014) au regard des résultats de la revue à mi-parcours,
- élaborer la stratégie de communication externe de la seconde phase de la décennie (2011-2014) au regard des résultats de la revue à mi-parcours,
- mettre en œuvre les stratégies de communication interne et externe de la seconde phase de la décennie,
- préparer l'évaluation de fin de la décennie des stratégies de communication.

3. SUIVI ET ÉVALUATION

Il importe **dès la première année de mise en œuvre de cette stratégie de préparer la revue à mi-parcours de la décennie** afin que le rapport sur la contribution de la communication soit disponible en 2009.

Il reviendra au Groupe de travail Communication pour la Décennie de définir les modalités de suivi et d'évaluation de cette stratégie, en collaboration avec le Groupe de Travail sur le Suivi et l'Évaluation, et en consultation avec le Groupe de Travail Intersectoriel. En dehors des revues trimestrielles du plan d'actions annuel, l'évaluation de l'impact des actions de communication pourra être réalisée à travers des sondages, des enquêtes, des analyses de contenu des productions des médias, des recherches de type qualitatif commandités par l'UNESCO et ses différents partenaires.

ANNEXE

Proposition de thèmes pour les cinq prochaines années de la Décennie

- 2006 : Alphabétisation et Développement Durable (thème déjà retenu par la DNUA)
- 2010 : Progrès de l'EDD et de la DEDD

Autres thèmes :

- EDD, vers de nouvelles approches pédagogiques
- Participation des femmes à l'EDD / L'approche genre, élément essentiel pour l'EDD
- Participation communautaire et EDD
- EDD dans les petits états insulaires
- EDD dans le secteur privé
- Apport de la communication pour le changement de comportement à l'EDD
- EPT et DEDD, quelles contributions mutuelles ?
-