

DG/2003/123
Original: English/French

UNITED NATIONS EDUCATIONAL,
SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION

Address by
Mr Koïchiro Matsuura

Director-General
of the United Nations Educational,
Scientific and Cultural Organization
(UNESCO)

at the opening of the 167th session
of the Executive Board

Items **3.1** and **3.2** of the provisional agenda

UNESCO, 15 September 2003

Madam Chairperson,
Mr President of the General Conference,
Excellencies,
Ladies and Gentlemen,

In recent remarks and in his Report to the UN General Assembly on 'Implementation of the United Nations Millennium Declaration', Secretary-General Kofi Annan has been frank in expressing his profound concerns about the UN system which, he says, is at "a critical juncture". The deep divisions within the international community over the situation in Iraq, coupled with the brutal attack last month on the UN Headquarters in Baghdad where Sergio Vieira de Mello and over twenty other persons lost their lives, appear to have shaken the very foundations of the global architecture of multilateral cooperation built up since 1945.

There is a prevailing unease, even a sense of foreboding about where the world may be heading. The Secretary-General is questioning whether the UN system, as it is currently constituted, is adequate to the task when it comes to meeting the challenges we collectively face, some of which are old and intractable while others are new and disturbing. A somewhat pessimistic flavour pervades the Secretary-General's analysis of the world's prospects, especially when he says that "the very relevance of current multilateral rules and institutions has come into question". His great concern is that "the vision of global solidarity and collective security rooted in the Charter of the United Nations" is unraveling before our eyes.

These are matters of great importance that require us all to reflect seriously upon our disordered world and, in particular, on the strengths and weaknesses of the UN system. For my part, however, I believe we must resist the temptations of pessimism. We must advance and drive forward, creating new profiles of action, relevance and effectiveness for the whole system. In the process, I believe we can re-fashion ourselves anew, not by adopting a grand but untested design but through sustained engagement with practical challenges, specific situations and actual needs. I am confident that, out of this, a new vision of the United Nations will emerge. Indeed, I feel that for UNESCO it has already emerged.

Four central aspects of this new vision are becoming more visible: first, UNESCO's growing engagement with the complex challenges presented by post-conflict situations; second, its role as an honest broker among an increasingly diverse array of partners and stakeholders; third, its efforts to define the common ground or shared positions in a world where, paradoxically, globalization seems to threaten the claims of universality in human affairs; and, fourth, UNESCO's work to build new bridges between civilizations and

between cultures. As we shall see, this new vision of UNESCO requires that we redesign our organization accordingly.

I - Post-conflict reconstruction

In recent years, UNESCO has accumulated useful experience in the area of post-conflict reconstruction. There has been a good deal of 'learning by doing' in this field, not least because each situation has its own unique features and circumstances. But there are lessons of broader value that we can take into other post-conflict situations.

In the case of Afghanistan, for example, UNESCO has maintained a consistent position that the re-design of the country's education system must be conducted by Afghans themselves. It is therefore gratifying to see that the Afghan High Commission on Education, which was established with UNESCO's assistance, is made up completely of Afghans and has reached consensus on the way ahead. The High Commission's report, a preliminary English version of which I shall present to the General Conference next month, includes proposals that have been incorporated in the draft Constitution that will be examined by the Lloya Jirga. Enshrined in these proposals and the principles they contain is a vision of the place and role of education in the future of a new Afghanistan. To have achieved consensus on these proposals is a major achievement. Significantly, the report contains separate chapters on the education of women and girls in Afghanistan, an issue vital to the modernisation of the country, and on adult education and literacy, showing that nonformal as well as formal education is essential for building Afghanistan's future.

The case of Afghanistan also highlights the crucial role of culture in the reconstruction of identity and, indeed, governance. It is increasingly clear that the celebration of culture, the protection of cultural heritage (tangible and intangible) and the recovery of cultural identity are not an irrelevant luxury in post-conflict situations, something that can be safely deferred while more important things are attended to. Culture is a focus of urgent concern on the part of individuals, groups and local authorities alike; it is a felt need that is implicated directly in the work of re-building broken societies and communities.

Within the UN system, I believe that UNESCO has the clearest understanding of this matter and, in addition, is developing appropriate strategies and mechanisms to deal with it. Let me point to the success of the International Coordination Committee for the Safeguarding of Afghanistan's Cultural Heritage, whose first plenary session held at UNESCO Headquarters last June produced a useful set of recommendations for concrete action. The ICC, operating under the auspices of UNESCO and enjoying UNESCO's technical support, is at once a vehicle of genuine Afghan ownership and

direction as well as a means of securing international coordination. Encouraged by this experience in Afghanistan, we are proposing to the Executive Board that a similar body be created for Iraq, where the issue of safeguarding cultural heritage has attracted worldwide attention in recent months.

Prior to the recent tragic turn of events, UNESCO's response to the Iraq crisis and its preparations for the tasks of reconstruction had been gathering real momentum, as the document prepared for the Executive Board indicates. As you will remember, when the Executive Board was meeting in April, the war was ongoing and looting, pillage and destruction were rife. UNESCO quickly began to prepare its strategic response to the situation, especially in the fields of education and culture.

In the months since then, much has happened. With regard to education, UNESCO's operation funded through the Oil-for-Food Programme has expanded its activities and accelerated its implementation in light of the decision to terminate the programme by the end of November. In addition, our proposal for a textbook revision and publication project was approved and work began well. Moreover, our timely assistance with regard to school and university examinations was much appreciated by local Iraqi authorities. UNESCO's 'Situation Analysis of Education in Iraq 2003' was also widely praised as a useful and timely contribution.

At this moment, there is uncertainty about what the future holds, especially since the withdrawal of international staff as a result of adverse security conditions will constrain our effectiveness and capacity to deliver. If our absence from Baghdad lasts no longer than 3-4 weeks, the prospects are good for restoring the momentum we had built up. This is thanks in considerable measure to our team of national staff, to whose efforts and determination I would like here to pay tribute. As it is, we look well placed to fulfill our obligations regarding the USAID-funded textbook project and complete our work in the Oil-for-Food operation. In addition, we are close to finalising the details of the agreement with the Qatar Foundation to assist the recovery of Iraq's higher education system. However, a longer absence from Baghdad will certainly damage our efforts to assist Iraq's educational reconstruction.

The same applies to our work in the field of culture. In a short and intense period of time, much was accomplished – two missions to the field were organized, three expert meetings were held in Paris, London and Tokyo, support and partnerships were mobilized, and much useful practical work was done, especially on the database for stolen items of cultural heritage. UNESCO's work concerning culture in Iraq has been organized around four key areas: archaeological sites; museums, especially the National Museum in Baghdad; historic buildings; and institutes for the teaching of traditional skills and crafts.

With regard to the latter, the project for the National Heritage Institute is going well.

UNESCO is making its contribution in the fields of education and communication to the UNDG/World Bank needs assessment process in the lead-up to the Donor Conference on Iraq, to be held in Madrid on 23-24 October 2003. In this regard, we are striving to ensure that culture receives its due place and recognition within the framework of reconstruction efforts. As concerns the field of communication, UNESCO is highlighting the lack of humanitarian information available, the weakness of civil society and the implications of this for media development, the prospects for public service broadcasting, and the current lack of Iraqi explanations of political processes and reconstruction problems.

I remain convinced that the creation of a UNESCO office in Baghdad is both necessary and desirable, and I look to the Executive Board for its approval of this action, which would take effect as and when circumstances permit. As we phase out and terminate the rather special arrangements under the Oil-for-Food operation we must phase in our true role and be present on the ground; the establishment of an office is essential for a smooth transition in this regard. We must certainly avoid an abrupt cessation of activities; instead, we must launch new activities under the Regular Programme and through projects supported by extra-budgetary funds. Allow me to take this opportunity to appeal to Member States to provide extra-budgetary support for our efforts in education, culture and communication in Iraq. Thanks to our long experience of implementing activities in this country, I believe UNESCO is especially well-placed to contribute to the tasks of reconstruction but we shall need extra help in order to do so.

Establishing an office and regularizing our relations with Iraq cannot be divorced from our hopes for the early restoration of Iraqi national sovereignty and governance. It is in this perspective that we welcome the creation of the Governing Council of Iraq as a first step in this direction. In this regard, I am pleased to learn that the Minister of Education in the Governing Council has announced his intention to participate in the General Conference.

Ladies and Gentlemen,

Post-conflict reconstruction is a testing-ground for UNESCO as it endeavours to respond effectively to the needs of Member States where conditions are far from normal. Finding our place in these special conditions is not easy but I believe we are making real progress and proving our worth. Often, in fact, it is the local authorities and local populations which best appreciate what UNESCO can offer.

The future will doubtless bring further tests and opportunities, perhaps in sub-Saharan Africa. The situation in the Democratic Republic of the Congo (DRC), for example, may well offer interesting possibilities for UNESCO's action. I have already established a working group on reconstruction and reconciliation in the DRC. During my mission to Kinshasa in August, I had very fruitful discussions with the President and Government Ministers concerning UNESCO's policy towards the DRC on the basis of a preliminary strategy paper we had prepared. I assured the DRC authorities that, after the General Conference, I would send the chairperson of the working group to pursue further dialogue with members of the new government in order to further concretize UNESCO's strategy. Our emphasis will be on realistic goals and practical activities. On the basis of our strategy, which will seek to harmonize with the regional development framework of NEPAD as well as peace and reconciliation initiatives in the Great Lakes sub-region, we shall seek extra-budgetary funds to support activities agreed with the DRC authorities.

Education and culture will be the main substantive components of UNESCO's strategy towards the DRC. UNESCO must help to reconstruct the education system, which will be vital for rebuilding the nation's human resources. In the case of culture, emphasis will be placed on developing a national cultural policy, which is sorely lacking. Another key area of concern is biodiversity. The protection of biodiversity in the five World Heritage sites in the DRC is imperative – to this end, UNESCO and Ted Turner's UN Foundation plan to organize a donors' conference next year.

Sadly, unlike the situation in the DRC, the prospects for the **Middle East** are not the same. In late April, the release of the Quartet's Road Map had stimulated new hopes for peace, dialogue and reconciliation between Palestinians and Israelis. UNESCO reactivated its work in this area, notably through the fifth meeting of the Joint UNESCO/Palestinian Authority Committee on 22-23 May 2003 at UNESCO Headquarters. The first elements of a strategy and plan of action in favour of the Palestinian people were elaborated and a number of project proposals designed to meet some urgent Palestinian needs were examined with a view to their implementation as soon as circumstances permit. Unfortunately, the situation has deteriorated sharply and violence has escalated once again.

It is clear, nevertheless, that there is no alternative to the Road Map process at present; therefore, we call upon all parties to return to that process. UNESCO, faithful to its mission, will seek every opportunity to assist the Palestinian people in meeting their needs and to sustain the possibilities for dialogue between Israeli and Palestinian civil society.

II - The role of honest broker

Let me now turn to another role that is proving important for redefining UNESCO's profile and actions, namely, the role of the 'honest broker' within circuits of international cooperation and partnership. This role, which UNESCO is well-equipped to perform by virtue of its neutrality, its commitment to universal values and its long experience as a catalyst of collaboration, looks set to grow in importance in the years ahead.

Within the context of the United Nations Global Compact initiative, which provides a broad framework for engaging with the private sector, UNESCO has been working on two main levels: first, at the level of developing a new partnership policy and appropriate mechanisms of coordination; and, second, at the level of practical initiatives. Examples of the latter include partnership arrangements with Carrefour on the education of minorities, with L'Oreal for Women and Science, with Suez concerning water, with Rhone-Poulenc on World Heritage conservation, with Daimler-Chrysler to encourage Dialogue Among Civilizations, with Hewlett-Packard to address access to the knowledge society, and with J. Walter Thompson on raising awareness about the importance of sustainable development.

It is important to note that UNESCO's engagement with the private and corporate sectors should be seen in the context of a wide range of other partnerships and catalytic activities – with governments, NGOs and other civil society organisations, professional bodies, academic and research institutions, the media, bilateral and multilateral actors and, last but not least, other UN system agencies. In effect, UNESCO is a multi-stakeholder forum which seeks to bring the best out of a variety of global, regional, national and local networks. Our primary purpose, therefore, is not the generation of supplementary funds but the promotion of linkages and dialogue through which private and corporate entities can contribute to peace, development and other goals pursued by the Organization.

With regard to the development of partnership policy, Education for All (EFA) is one area where UNESCO intends to increase its efforts. To date, private and corporate sector participation has been largely lacking in the global drive for EFA. In the period ahead, we shall be exploring how, in consultation with UN, NGO, government and donor partners, the global EFA constituency may be broadened and diversified for the benefit of achieving the six Dakar goals.

As part of its EFA coordination role, UNESCO endeavours to bring different interests together and thereby generate fresh momentum towards

reaching the 2015 targets. This includes the question of quality education, on which there will be a Ministerial Round Table during the General Conference. One consideration that may well be discussed is how to ensure that expanded partnership does not jeopardize quality. The issue of expanded partnership will be taken up at the next meeting of the Working Group on EFA following consultations with interested parties; subsequently it may well figure in the meeting of the High-Level Group in Brasilia next year. Please note that this year's meeting of the High-Level Group will take place in New Delhi in November, and will focus strongly on the question of basic education and gender equality, as will the 2003 edition of the *EFA Global Monitoring Report*. The promotion of girls' and women's education is a subject that attracts a wide range of partners and stakeholders, many of which will be represented at the New Delhi meeting.

UNESCO's role as an honest broker bringing together different interests and facilitating new opportunities for cooperation and mutual understanding can be seen in several areas of its work. For example, the cultivation of various kinds of partnership figured prominently in the recommendations of the World Summit on Sustainable Development last year in Johannesburg. It is to be anticipated that, in its lead role of promoting and coordinating the forthcoming UN Decade of Education for Sustainable Development, one of UNESCO's main tasks will be to act as a catalyst for diverse forms of partnership and collaboration.

In addition, the area of freshwater provides examples of different kinds of partnership and collaboration – for example, the involvement of 23 UN bodies and other stakeholders in the World Water Assessment Programme and the generation of the *World Water Development Report*, which has had a major impact. The UNESCO-IHE Institute in Delft, which I inaugurated on 17th July, is an exciting new development which brings together many relevant water constituencies in common purpose.

Furthermore, in its contributions to the preparatory process for the forthcoming World Summit on the Information Society in Geneva next December, UNESCO has engaged actively with different partners and, in particular, has encouraged the expression of regional voices and NGO viewpoints. We hosted the intersessional meeting in July, which was held at UNESCO Headquarters at the request of Mr Utsumi, the Secretary-General of the International Telecommunications Union (ITU). At this very moment in Geneva, the outcomes of that intersessional meeting are under discussion in PrepCom III.

UNESCO is pleased to observe that almost all of the principles and concerns that the Organization has promoted in the debates on the development

of the information society are adequately reflected in the Draft Declaration of Principles, as it stands today. However, there clearly remain a number of issues to be resolved. In particular, the paragraphs related to freedom of expression and freedom of the press are not as clear or strong as in earlier drafts. UNESCO believes it is essential to re-introduce into the Declaration of Principles a direct reference to Article 19 of the Universal Declaration of Human Rights by name or by quotation. The omission of such an explicit reference is deeply worrying, as are certain paragraphs in the present draft that call into question the universality of the principle of freedom of expression and the free flow of information by making enjoyment of free speech and press freedom subordinate to national sovereignty and subject to national laws. Another case for insisting on freedom of expression arises in the context of cybersecurity – here, emphasis should be placed on the need to avoid creating barriers not only to access and trade but also to freedom of expression.

I certainly intend to continue raising these and other concerns in the forthcoming Ministerial Round Table and at the High-Level Symposium on the eve of the Geneva Summit. And I shall be looking to our partners – governments as well as NGOs – to work with us in opposing any dilution of the fundamental principles pertaining to freedom of expression and press freedom.

III – La définition de repères communs

Madame la Présidente,

J'en viens maintenant à une troisième fonction pour laquelle notre Organisation a incontestablement gagné en visibilité et en légitimité : la définition de repères communs.

J'évoquais à l'instant l'universalité et l'indivisibilité des droits de l'homme, telles que réitérées par la communauté internationale lors de la Conférence de Vienne en 1993. Cette quête d'universalité, dans l'élaboration des réponses à apporter aux défis de la mondialisation, conduit les nations du monde à se tourner de plus en plus fréquemment vers l'UNESCO pour élaborer des repères communs et définir d'un commun accord les cadres dans lesquels exercer leur souveraineté tout en participant à un positionnement global concerté sur les grands enjeux mondiaux. Les processus de mondialisation ont en effet produit une prise de conscience sans précédent de la nécessité vitale de mettre en commun les approches, de trouver, par-delà la différence des sensibilités, des terrains de compromis. Car nul pays ne peut désormais prétendre opérer des choix exclusivement nationaux, sans qu'ils affectent plus ou moins directement d'autres pays, qu'ils soient voisins ou lointains.

Je pense par exemple au domaine de la **génétique**, et aux préoccupations légitimes que soulève aujourd'hui le développement vertigineux de la recherche médicale et de ses applications technologiques, tel que le clonage. Les Entretiens du XXI^e siècle qui se sont tenus mercredi dernier, et auxquels nombre d'entre vous ont assisté, ont illustré l'urgence, et la nécessité, de développer dans ce domaine une vision et un cadre de référence éthique sur lequel nous puissions tous nous retrouver.

L'adoption de la Déclaration universelle sur le génome humain et les droits de l'homme en 1997 a montré qu'un tel consensus était possible. Le projet de Déclaration internationale sur les données génétiques humaines, rédigé à l'issue d'un très large processus de consultation et soumis aujourd'hui à votre appréciation, montre qu'un ensemble de principes cohérents peut aussi être proposé à cet égard. La proposition formulée par le Président Chirac que l'UNESCO soit chargée de la préparation d'un instrument universel sur la bioéthique – qui pourrait prendre la forme d'une déclaration, comme l'a suggéré le CIB - souligne de la même façon cette volonté de disposer d'un cadre de référence à l'échelle mondiale pour guider de façon responsable les progrès des sciences de la vie et le développement technologique qui les accompagne.

Ce principe de responsabilité, ou de précaution, est au cœur du nouveau contrat social noué entre nos sociétés et la science. Il est au cœur de la réflexion que mène la Commission mondiale d'éthique des sciences et des technologies, qui lui consacre de nombreux travaux, et qui examinera un rapport à ce sujet lors de sa prochaine réunion plénière, en décembre prochain, au Brésil. A cette occasion sera remis la première édition du prix Avicenne pour l'éthique des sciences et des technologies, dont le jury s'est réuni très récemment.

C'est également ce souci éthique qui a conduit le Conseil exécutif, à sa dernière session, à proposer à la Conférence générale l'élaboration d'une Convention internationale contre le **dopage** dans le sport. Vu l'urgence de la question, j'ai anticipé la décision de la Conférence générale en convoquant une réunion d'experts du 24 au 26 juin dernier pour me conseiller sur la manière d'avancer sur cette question et sur les divers scénarios envisageables. La réunion, très constructive, a mis en place un Groupe de travail chargé d'entamer la rédaction d'un avant-projet de Convention, afin qu'un premier texte puisse être examiné par un groupe d'experts de catégorie II dès le mois de janvier, si la Conférence générale décide d'appuyer cette initiative. Je dois dire toute ma satisfaction pour le travail accompli jusqu'ici, et mon espoir que cet élan soit maintenu intact dans les mois à venir.

Les questions liées au **patrimoine**, à juste titre qualifié de « mondial », soulèvent des questionnements éthiques similaires. Ce patrimoine, qui appartient en propre à chacune des nations qui l'hébergent, ainsi qu'aux peuples qui lui ont

donné vie, ne doit pas moins être considéré comme un bien commun de l'humanité dont les principes de préservation et de sauvegarde doivent être reconnus et respectés par tous.

C'est dans cet esprit que le projet de Déclaration sur la destruction intentionnelle du patrimoine culturel a été mis au point, dans l'espoir que l'insensée destruction des bouddhas de Bamyan aura fait prendre conscience à la communauté internationale tout entière des limites qu'il faut poser et s'imposer vis-à-vis du patrimoine, en interdisant qu'il ne devienne la cible de combats qui doivent se mener ailleurs.

C'est sans nul doute également ce souci qui a animé les promoteurs d'une Convention sur la sauvegarde du patrimoine immatériel, devenus au fil du temps de plus en plus nombreux et convaincus. Je dois dire toute ma satisfaction d'être en mesure de présenter à la présente session du Conseil, comme je m'y étais engagé, un avant-projet de Convention qui a recueilli l'appui unanime des experts gouvernementaux réunis en trois sessions successives au cours des douze derniers mois. Je mesure non sans fierté le chemin parcouru depuis deux ans, où chacun voyait dans le patrimoine immatériel un sujet aux contours parfois difficiles à cerner, ignoré des systèmes juridiques en vigueur et, bien que familier à tous, peu reconnu comme partie intégrante et noble du patrimoine culturel mondial. Je crois que le texte qui vous est soumis marquera un tournant décisif dans notre compréhension du patrimoine immatériel et dans l'attention que nous nous devons de lui porter. Il s'agit là également, en quelque sorte, d'un positionnement éthique fondamental.

Le projet de Recommandation sur la promotion et l'utilisation du multilinguisme et de l'accès universel au cyberspace ou celui de Charte sur la préservation du patrimoine numérique, qui seront présentés à la Conférence générale, répondent également à ce même souci.

C'est aussi celui, je crois, de ceux qui ont souhaité placer la question d'une Convention sur la **diversité culturelle** à l'ordre du jour de la Conférence générale. Ils expriment ce faisant leur inquiétude face aux risques d'uniformisation qu'une offre de produits culturels de plus en plus homogénéisée fait courir sur l'imaginaire des générations futures, et partant sur leur créativité. Ils expriment leurs craintes de voir marginalisées des expressions culturelles précieuses faute de moyens adéquats pour les promouvoir. Ils expriment enfin leur souhait que soit reconnue la valeur intrinsèque de ces expressions, même si elles n'ont pas de valeur marchande. Aujourd'hui, la jeunesse asiatique, européenne, américaine, arabe ou africaine partage les mêmes idoles musicales, les mêmes modes vestimentaires, les mêmes jeux vidéo. C'est l'un des effets les plus visibles de la mondialisation. Plutôt que de le déplorer, nous devons y voir une formidable opportunité pour faire circuler,

partout dans le monde, les idées, les sons, les images propres à chaque culture, et ce afin d'enrichir et de diversifier l'offre culturelle globale. Nous devons aussi y voir le moyen pour chaque culture de s'exprimer, d'échanger, et de tirer les bénéfices d'un dialogue plus que jamais nécessaire. C'est cette préoccupation que nous devons garder à l'esprit au moment de l'examen de cette question.

Ce sont autant de sujets qu'il faut savoir aborder en toute franchise, parce qu'ils constituent des enjeux majeurs pour l'avenir. Et c'est même cela la grande valeur ajoutée de l'UNESCO : la franchise. Chaque nation peut s'y exprimer avec franchise, exposer ses options, ses choix, ses craintes. Parce que les sujets dont elle traite se posent à l'échelle mondiale, leur traitement ne pourra être légitime et efficace que s'il est le fruit d'une concertation, d'un dialogue et d'un accord à l'échelle mondiale.

IV – Construire des ponts entre les civilisations et entre les cultures

Ce dialogue est plus que jamais nécessaire à l'heure où de nouvelles lignes de fracture apparaissent, que des crispations et polarisations sont perceptibles tant à l'échelon international que régional et local. Les nombreuses initiatives engagées pour promouvoir le dialogue entre les civilisations depuis la proclamation de l'Année des Nations Unies pour le **dialogue entre les civilisations**, en 2001, sont venues renforcer cet engagement historique de l'UNESCO. C'est bien là une quatrième fonction. Elles ont culminé avec la Conférence ministérielle de Delhi, en juillet dernier, où les participants ont expressément recommandé à l'UNESCO, dans leur déclaration finale, de tout mettre en oeuvre pour que ses Etats membres, aux côtés de la société civile, des communautés artistique, intellectuelle et scientifique, et du secteur privé, traduisent désormais dans les faits les objectifs du dialogue, sur lesquels le consensus politique au plus haut niveau est désormais acquis.

C'est à présent au niveau régional et local que le travail va se poursuivre, à l'instar de celui effectué à Ohrid, à la fin du mois d'août, où l'UNESCO, en coopération avec l'ex-République yougoslave de Macédoine, a réuni autour d'une même table, à l'occasion du Forum régional sur le dialogue des civilisations, huit chefs d'Etat de l'Europe du Sud-Est, dont les cinq chefs d'Etat des pays ayant composé l'ex-Fédération de Yougoslavie. Cette réunion a marqué une étape historique, en leur permettant pour la première fois de dégager, dans une atmosphère amicale et empreinte de franchise, les bases d'engagements concrets en faveur du dialogue, de la reconstruction et de la coopération intra-régionale. Des projets en matière d'éducation et de patrimoine

ont d'ores et déjà été envisagés, comme la création d'un corridor culturel, d'un centre d'éducation à la tolérance, ou la révision conjointe de manuels scolaires.

D'autres réunions régionales sur le dialogue entre les civilisations sont prévues en novembre prochain, à Libreville, Gabon, sur la région des Grands Lacs, ainsi qu'en février à Sana'a, Yémen, sur la région arabe. Je suis convaincu qu'elles sauront poursuivre ce mouvement vers la concrétisation des objectifs du dialogue, en exploitant l'expérience déjà acquise par l'Organisation dans des domaines tels que la gestion transfrontalière des bassins versants – je songe au projet de la mer d'Aral – ou des réserves de la biosphère, dont le premier exemple est né en Afrique occidentale il y a peu.

V – Adapter l'Organisation à ses missions

Madame la Présidente,

Je viens d'insister sur quatre grandes fonctions qui semblent conférer à l'UNESCO un profil plus précis, et en même temps plus visible. Ces quelques remarques ne se veulent néanmoins ni exhaustives ni finales. Elles cherchent simplement à illustrer ce qui pourrait être vu comme un paradoxe : au moment où le système des Nations Unies traverse une période de doutes inédite dans son histoire, l'UNESCO – qui fut à plusieurs reprises sérieusement mise en cause tant par des gouvernements que par les médias, et ce du fait de la nature même de sa mission – l'UNESCO, donc, semble acquérir un profil plus clair, plus crédible, sur certaines « niches » considérées désormais comme prioritaires par la communauté internationale.

Cette évolution n'est pas le fruit du hasard : depuis quatre ans, plusieurs chantiers ont été ouverts pour adapter l'Organisation à une vision nouvelle de ses missions. Ces chantiers sont loin d'être fermés, même si certaines étapes sont aujourd'hui atteintes, qui sont comme autant de jalons dans l'effort à mener.

Il y a quatre ans, la Conférence générale, dans sa résolution 30 C/72, avait souligné le besoin d'une **politique radicalement nouvelle du personnel** qui soit à même d'établir un meilleur équilibre entre les différentes catégories de personnel, d'assurer une répartition géographique plus équilibrée, et de respecter pleinement les critères de compétitivité, de compétence et d'efficacité. De nombreuses avancées ont été faites : le Secrétariat a été restructuré, la pyramide des grades considérablement améliorée, et les différents aspects d'une politique des ressources humaines ont été revisités de fond en comble. Dix domaines ont été explorés, qui couvrent tout aussi bien le recrutement et la rotation,

l'évaluation des performances et la promotion, la formation et le développement des carrières, la lutte contre le harcèlement et la réconciliation travail-vie de famille, la nature des contrats ou la classification. Pour la première fois de son histoire, l'UNESCO s'est dotée d'un corps de politiques entièrement renouvelé, cohérent et modernisé, qui sera pleinement opérationnel en 2004-2005.

Dans le même temps, la **modernisation des instruments de gestion** a substantiellement avancé : SISTER et FABS, les deux outils informatiques de gestion du programme et du budget, font désormais partie intégrante de la vie quotidienne du Secrétariat, au moins au Siège, et leur extension au hors Siège a démarré.

Tout cela n'a pas été sans difficultés. Et je veux rendre ici un hommage appuyé à tous mes collègues du Secrétariat qui, depuis quatre ans, ont porté cette réforme sur leurs épaules – certains avec enthousiasme et sens du devoir, d'autres avec hésitation, d'autres enfin avec un peu de résistance. Car elle a été aussi synonyme de contraintes, de bouleversements, de remises en cause profondes. Mais au total, je considère avoir bénéficié d'une très large coopération de mes collègues, et je leur en suis reconnaissant.

Le biennium prochain sera celui de la consolidation. J'espère qu'il sera aussi celui de la motivation - au cours duquel le personnel pourra enfin percevoir les fruits de la réforme, et ses gains en termes de développement des carrières et d'enrichissement des tâches. C'est un sujet sur lequel je reviendrai cet après-midi.

Je disais à l'instant que cette année aura marqué le franchissement d'une étape, d'un jalon dans la réforme. C'est vrai aussi de son troisième volet, sans aucun doute le plus difficile et le plus décisif : la **décentralisation**.

La première étape de mise en oeuvre de la nouvelle stratégie de décentralisation a consisté à mettre en place un nouveau schéma, ou réseau, d'unités hors Siège rationnellement réparties à travers le monde. La configuration de ce réseau – fondé sur le regroupement d'Etats membres au sein d'un certain nombre de « clusters » (c'est-à-dire de groupes de pays) – a été longue à décider et a demandé, de ma part, un investissement politique et diplomatique considérable pendant les dix-huit premiers mois de mon mandat. L'établissement de cette structure impliquait ensuite la redistribution des éléments de l'ancien système, y compris la fermeture d'un certain nombre de bureaux, le passage d'un dispositif sectoriel – où chaque bureau était rattaché à un secteur « parent » - à une structure administrative intersectorielle sur la base d'une matrice nécessairement plus complexe, le renforcement des capacités là où les besoins étaient les plus criants, dans le cadre des contraintes budgétaires

existantes et d'une stratégie à moyen terme, la définition des responsabilités propres à chaque élément du réseau...

Nous avançons, avec certaines difficultés, mais non moins de détermination, vers notre objectif, et ce dans le cadre des contraintes budgétaires que vous connaissez. Il nous faut donc considérer la période actuelle comme une période de transition.

Au terme de cette première étape, une évaluation s'imposait, qui est présentée dans le document 167 EX/14, lequel n'est qu'un rapport d'étape. Je sais que ce document a surpris certains d'entre vous par sa lucidité et sa transparence. Elle est volontaire. Mais les constats qui y figurent ne sont nullement pour moi sujet de découragement. Nous ne pouvons prétendre, en deux années, obtenir vraiment meilleur résultat, même si celui-ci ne me satisfait pas totalement.

Nous devons à présent concentrer nos efforts sur la qualité du fonctionnement de ce réseau, sur la substance de ses opérations et sur la nature des relations qui lient ses différents éléments. Un travail important reste à faire en matière de système de contrôle, qui demeure trop faible à ce jour. L'évaluation en témoigne amplement. C'est que la délégation d'autorité – indispensable à un fonctionnement efficace du hors Siège – doit s'accompagner nécessairement d'un renforcement du cadre de contrôle et d'obligation redditionnelle. Une Equipe spéciale de haut niveau a été mise en place pour examiner les principaux enjeux que la délégation d'autorité pose au regard de la décentralisation et proposer, dans chaque cas, les mesures appropriées. Un plan d'action sera établi sous peu, assorti d'un calendrier.

Mais je sais que ni les procédures ni les manuels ne sont suffisants pour changer d'un seul coup la réalité des habitudes, des pratiques et des visions. On ne change pas les sociétés par décret, disait le sociologue. Cela passe aussi par un long travail sur les esprits, un changement de culture, afin que la réforme écrite devienne une réforme vécue. Il faut de la patience et de la persévérance, un long travail d'interaction, d'échange et de réflexion en commun. Aujourd'hui, près de la moitié des directeurs hors Siège ont été renouvelés, et la plupart viennent du Siège. J'ai bon espoir, au vu des résultats extrêmement positifs qui ont émergés de la Retraite organisée par le Bureau de la coordination des unités hors Siège au début de l'été, que cette vision commune est en train de prendre racine. La mise en place de mesures spéciales destinées à accélérer le démarrage de la nouvelle politique de rotation et en quelque sorte à « amorcer la pompe » devrait faire le reste. Soyez assurés que le succès de la stratégie de décentralisation reste ma priorité, et que j'en suis attentivement tous les développements.

Conclusion

In my remarks to you today and in the written outline (INF.6) which was distributed to you on 9 September, I have touched upon broad concerns and quite specific issues. By way of conclusion, allow me to reflect briefly on how important it is for UNESCO to reconcile the particular and the general. This is especially clear in regard to the very composition of UNESCO, namely, its Member States, who bring their particular individual status to the Organization but, in so doing, they add to the general sum of the membership. For an Organization so much involved in promoting universal values and principles, it is vital that UNESCO's membership achieves universality. This is one very important reason why we are so happy that the United States of America will re-join UNESCO on 1st October. This return, for which we have hoped for such a long time, will help to give the decisions of our Organization the strengthened legitimacy and effectiveness that comes with universality. Thus, the new and reformed UNESCO will be reinforced not only by the return of the USA as an individual Member State but also by the restoration of our universality. It is in this spirit that we say, individually and collectively: you are most welcome.