

**RAPPORT DE LA REUNION D'INFORMATION DU CONSEIL EXECUTIF  
"JOURNEE DE DIALOGUE"**

**(Vendredi 25 février 2000, 10 h. - 13 h. et 15 h. - 18 h.)**

1. Conformément à la décision 155 EX/5.4, confirmée par le Conseil exécutif à sa 156e session, une réunion d'information entre les représentants des Etats membres du Conseil et le Directeur général s'est tenue au Siège de l'UNESCO le 25 février 2000. L'ensemble des délégations permanentes auprès de l'Organisation avaient été conviées à cette réunion.

2. La **Présidente**, souhaitant la bienvenue aux participants, s'est réjouie de voir une assistance aussi nombreuse, qui témoignait de l'intérêt porté par les Etats membres à la vie de l'UNESCO.

3. La Présidente a fait un exposé introductif, dont la traduction du texte original en anglais est reproduite ci-après en annexe.

4. Elle a ensuite rappelé que, à son invitation, les représentants des Etats membres avaient soumis des questions et des observations au Directeur général dans la perspective de la réunion d'information. Après l'exposé du Directeur général, les participants pourraient lui poser à nouveau des questions, pour lesquelles trois grands thèmes avaient été retenus :

1. Mise en oeuvre des décisions adoptées par le Conseil exécutif à la 157e session.
2. Etat de l'exécution du programme adopté par la Conférence générale à sa 30e session
  - Préparation de la session spéciale du Forum consultatif international sur l'éducation pour tous (Dakar, 26-28 avril 2000)
3. Questions relatives au processus de réforme entrepris par le Directeur général.

5. Le **Directeur général** a fait un exposé, dont le texte intégral est reproduit ci-après en annexe.

6. Un grand nombre de représentants se sont réjouis de l'organisation et du déroulement de la réunion et ont remercié le Directeur général pour la richesse, la transparence et la précision de son exposé et de ses réponses, qui permettaient d'apprécier les efforts déjà accomplis et de prendre connaissance des mesures et des réformes envisagées pour l'avenir.

**Mise en oeuvre des décisions adoptées par le Conseil exécutif à sa 157e session**

**Etat de l'exécution du programme adopté par la Conférence générale à sa 30e session**

7. Le représentant de la **Grèce**, constatant que le Directeur général n'avait pas fait mention du Programme sur la culture de la paix dans ses observations sur l'action de l'UNESCO avant et après les conflits, s'est demandé si cette omission laissait présager un abandon du Programme.

8. Le représentant de la **Jamahiriya arabe libyenne**, rappelant que l'année 2001 avait été proclamée Année des Nations Unies pour le dialogue entre les civilisations, souhaitait connaître les mesures envisagées au titre de la contribution de l'Organisation à la célébration

de ladite Année, comme suite aux résolutions pertinentes de l'Assemblée générale des Nations Unies et de la Conférence générale de l'UNESCO.

9. Le représentant d'**Oman**, donnant son appui à la plupart des propositions formulées par le Directeur général au sujet de la structure du Secrétariat, de la transparence et de la décentralisation, souhaitait appeler l'attention sur le Plan de rénovation des bâtiments du Siège, qui avait fait l'objet d'une décision du Conseil à sa 157<sup>e</sup> session. En qualité de Président du Comité du Siège, il venait de s'entretenir avec le Directeur général ainsi qu'avec les responsables de la gestion des bâtiments. Ces rencontres avaient mis en évidence le mauvais état général des bâtiments, qui appelait des mesures énergiques, dans l'intérêt de tous les Etats membres. A cet égard, le représentant d'Oman se demandait s'il ne serait pas opportun de constituer une équipe spéciale qui piloterait le Plan de rénovation des bâtiments.

10. Le **Directeur général** a précisé, à l'intention du représentant de la Grèce, que l'UNESCO allait au contraire poursuivre ses efforts pour mettre en valeur l'importance du concept de culture de la paix. Ainsi, l'Organisation s'était fixé pour objectif de recueillir 5 millions de signatures pour le Manifeste 2000 (pour l'instant, le nombre des signataires était légèrement supérieur à 3 millions). Par ailleurs, de nombreuses actions étaient prévues au titre de la célébration de l'Année internationale de la culture de la paix. Mais, pour le Directeur général, il était impératif de traduire ce concept en actions concrètes, en particulier dans l'optique de la prévention des conflits ou après l'achèvement des conflits.

- Répondant au représentant de la Jamahiriya arabe libyenne, il a indiqué que l'UNESCO avait de toute évidence un grand rôle à jouer dans la célébration de l'Année des Nations Unies pour le dialogue entre les civilisations et qu'un grand nombre d'activités et de programmes étaient à l'étude dans cette perspective. L'UNESCO entendait mener des activités en collaboration avec les Etats membres, dont beaucoup avaient déjà soumis des propositions concrètes à cet effet. D'autre part, l'action de l'Organisation devait être étroitement coordonnée avec celle de l'Organisation des Nations Unies. Comme le Directeur général devait se rendre la semaine suivante au Siège de l'ONU, il aborderait ce sujet avec le Secrétaire général, M. Kofi Annan, et, de façon plus approfondie, avec le représentant spécial du Secrétaire général pour l'Année des Nations Unies pour le dialogue entre les civilisations.

- Le Directeur général souscrivait au diagnostic alarmant établi par le représentant d'Oman, tout en s'étonnant que l'on ait attendu aussi longtemps pour procéder aux travaux indispensables de réparation et de rénovation. Pour l'heure, il s'agissait de mettre en oeuvre sans délai la phase I du Plan de rénovation. A cette fin, il disposait de quelque 5 millions de dollars et devait trouver 16 millions supplémentaires, grâce à un financement extérieur négocié aux conditions les plus favorables. Le Directeur général ne croyait pas pour sa part à la nécessité de créer une équipe spéciale. L'entretien et la rénovation des bâtiments Fontenoy, Miollis et Bonvin relevaient de la responsabilité du Sous-Directeur général pour la gestion et l'administration. L'ADG/MA allait recevoir des instructions pour engager des travaux de réparation et de rénovation du bâtiment Fontenoy et répondre aux doléances légitimes de nombreuses délégations au sujet du bâtiment Miollis.

11. Le représentant de l'**Uruguay** a souligné que le rôle que le Directeur général assignait à l'UNESCO avant et après les conflits était tout à fait conforme à l'article premier de l'Acte constitutif. En revanche, nulle disposition ne prévoyait une intervention de l'Organisation dans un conflit en cours. Dans cet esprit, le représentant de l'Uruguay souhaitait savoir si le

Directeur général envisageait de prendre des initiatives dans le domaine de la prévention des conflits et de la culture de la paix.

12. Le représentant de la **France**, tout en convenant que la réunion d'une grande conférence sur la communication était sans doute prématurée, a fait part de sa préoccupation devant le risque que le progrès très rapide des technologies de l'information et de la communication n'aboutisse à exclure les pays en développement de l'accès aux connaissances véhiculées par ces technologies. La France estimait que l'UNESCO devait jouer un rôle de premier plan afin de combler le fossé qui n'avait cessé de se creuser dans ce domaine, et aussi d'introduire une forme de réglementation sur l'Internet. Cependant, il lui semblait que les structures et les moyens mis en oeuvre par l'UNESCO n'étaient pas à la hauteur de l'enjeu.

13. Le représentant du **Royaume-Uni** s'est félicité des contacts établis entre le Directeur général et le Secrétaire général de l'ONU ainsi que les chefs de secrétariat des autres institutions spécialisées, tant il était nécessaire que l'UNESCO s'inscrive dans le processus global de réforme du système des Nations Unies. Dans ce cadre, la coopération avec l'UNICEF revêtait une très grande importance. Comme suite à une décision adoptée par le Conseil exécutif à sa 157<sup>e</sup> session, il appartenait aux directeurs généraux de l'UNESCO et de l'UNICEF d'établir des directives claires, conformément aux recommandations du Comité mixte UNESCO/UNICEF sur l'éducation, pour harmoniser la coopération entre les deux organisations. Plus généralement, le Secrétariat et l'Equipe spéciale sur la décentralisation devaient réexaminer les modalités de participation de l'Organisation aux activités décentralisées du système des Nations Unies, en envisageant par exemple des mécanismes conjoints de représentation plutôt que l'établissement d'un bureau autonome.

14. Le Royaume-Uni, notant que les ambitions de Jomtien n'avaient pas été réalisées dans la plupart des régions du monde, constatait avec satisfaction que le Directeur général accordait une grande importance au Forum de Dakar sur l'éducation pour tous. Il était essentiel qu'elle joue également un rôle majeur dans le suivi de cette conférence, mais ce rôle n'allait pas de soi : l'Organisation devait faire la preuve qu'elle avait à la fois la volonté et la capacité de mener une telle action. Jusqu'à présent, l'UNESCO semblait avoir un problème de visibilité, notamment par rapport à certaines ONG, et il convenait de prendre en compte cet aspect dans le cadre plus large de la réforme de l'Organisation.

15. Faisant écho à l'intervention du représentant de l'Uruguay, le **Directeur général** a fait observer qu'il n'était pas toujours facile de définir les activités visant à la prévention des conflits. D'une certaine façon, la quasi-totalité des activités menées par l'UNESCO dans ses domaines de compétence comportaient un élément de prévention des conflits. Néanmoins, il appartenait à l'UNESCO de prendre des initiatives concrètes axées expressément sur cet objectif. Ainsi, dans le domaine des ressources en eau, il était urgent de mobiliser les efforts pour prévenir les crises aux niveaux mondial, régional et national. Dans cet esprit, l'UNESCO allait prendre une part active au Forum mondial de l'eau qui devait se tenir en mars prochain à La Haye. Pour sa part, le Directeur général allait présider les activités organisées pour célébrer la Journée mondiale de l'eau, le 22 mars. Dans un autre domaine, à l'invitation du Président de la Géorgie, M. Chevarnadzé, l'UNESCO allait organiser un Sommet en l'an 2001 dans ce pays, avec la participation de l'Azerbaïdjan et de l'Arménie, pour promouvoir la coopération dans la région.

- Le Directeur général a précisé, à l'intention du représentant de la France, qu'il n'abandonnait pas l'idée d'un Sommet de la communication mais qu'il avait le sentiment

- partagé d'ailleurs par le Directeur général de l'UIT - qu'il n'existait pas au sein des Etats membres une volonté politique suffisante pour pouvoir organiser une telle réunion. Cependant, il entendait poursuivre activement les efforts et la réflexion sur toutes les questions relatives à la société de l'information. En particulier, en attendant la fusion du Conseil intergouvernemental sur l'information et du Comité intergouvernemental sur l'informatique, il allait créer un comité intérimaire chargé d'examiner les problèmes les plus pressants.

- En réponse aux observations du représentant du Royaume-Uni, le Directeur général s'est dit très attentif au rôle de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies qui comptait, outre l'ONU, 35 organisations. Il allait mettre à profit sa visite à New York pour s'entretenir à ce sujet avec le Secrétaire général de l'ONU ainsi qu'avec les responsables du FNUAP et de l'UNICEF.

En ce qui concernait le Forum de Dakar, le Directeur général estimait que l'UNESCO jouait un rôle particulièrement actif et visible. Elle avait organisé six réunions régionales préparatoires ; le Directeur général avait participé à deux d'entre elles et avait également pris la parole devant le Comité directeur du projet Education pour tous lors de sa réunion à Paris. Certes, des critiques avaient été formulées, notamment par des ONG. Ainsi, Oxfam avait souhaité se retirer du Comité directeur du Forum, mais ce départ semblait davantage lié à un désaccord sur les modalités de l'assistance éducative fournie par les organisations internationales aux pays en développement qu'à l'organisation proprement dite du Forum. Le Directeur du Bureau régional de l'UNESCO à Bangkok, qui devait faire fonction de porte-parole à Dakar, allait se rendre à Londres pour s'entretenir avec des représentants d'ONG, et en particulier d'Oxfam.

S'agissant de la visibilité de l'Organisation, le Directeur général venait de constituer un groupe de travail qui allait procéder à un premier examen de la situation et proposer un certain nombre d'orientations. Ensuite, comme le Conseil exécutif l'y avait invité à sa 157e session, le Directeur général allait créer un groupe d'experts qui aiderait à la formulation de la politique et de la stratégie globale de l'Organisation en matière d'information et de communication. Au demeurant, la visibilité n'était pas la seule affaire du Secrétariat. Parallèlement au Directeur général, de nombreux représentants apportaient une contribution précieuse à cet égard, à Paris et dans leurs pays respectifs. Il était cependant souhaitable d'adopter une approche coordonnée dans ce domaine.

16. Le représentant des **Philippines** avait noté, dans un bulletin d'information de l'Equipe spéciale sur la structure, les effectifs et les systèmes de gestion du Secrétariat, que les politiques et systèmes mis en place étaient davantage conçus pour pallier aux nombreux dysfonctionnements que pour aider l'UNESCO à réaliser ses objectifs. Le Directeur général envisageait-il de prendre des mesures pour permettre à l'Organisation de mieux s'acquitter de sa mission ?

17. Le représentant de la **Côte d'Ivoire** souhaitait appeler l'attention sur les conflits de longue durée qui entraînaient des déplacements massifs de populations, parmi lesquelles de nombreux enfants qui voyaient ainsi leur scolarité brutalement interrompue. L'UNESCO se devait certainement d'intervenir dans ce type de situation, notamment pour satisfaire aux besoins d'apprentissage des enfants.

18. En attendant la convocation d'une conférence mondiale sur la communication, qui viserait notamment à mettre en place des mécanismes de réglementation en matière d'éthique,

l'UNESCO devait formuler d'urgence une stratégie pour permettre à tous les pays d'avoir accès aux nouveaux outils de diffusion des savoirs. Pour ce faire, il lui fallait redéfinir clairement ses missions, dans les domaines où elle bénéficiait d'un avantage comparatif, car elle ne pouvait plus se prévaloir d'un monopole dans un quelconque domaine.

19. La représentante de l'**Egypte** a tenu à souligner l'importance des technologies de la communication, y compris la diffusion par satellite et l'Internet, pour promouvoir l'éducation à distance, la lutte contre l'analphabétisme et des programmes culturels.

20. S'agissant du point soulevé par le représentant des Philippines, le **Directeur général** a souligné l'importance du Programme des jeunes cadres. De manière générale, l'Organisation devait mettre à profit la présence des jeunes membres du personnel et veiller à entretenir leur motivation. Un certain nombre d'entre eux avaient participé aux séances de réflexion organisées par l'une des équipes spéciales. Dans sa récente allocution devant le personnel, le Directeur général avait annoncé une série de mesures destinées à rajeunir et à revitaliser le Secrétariat.

- Le Directeur général a convenu avec le représentant de la Côte d'Ivoire qu'il avait donné une définition par trop restrictive des conflits. Si l'UNESCO n'avait aucun rôle à jouer au cours de conflits armés tels que ceux du Kosovo ou du Timor oriental, elle ne pouvait rester à l'écart de conflits très longs. C'est ainsi qu'elle avait mis en place des programmes d'aide éducative dans la région des Grands Lacs en Afrique.

Au sein du système des Nations Unies, de nombreuses organisations oeuvraient dans les mêmes domaines. Cependant, le Directeur général était optimiste pour l'avenir de l'UNESCO, car elle avait accumulé des compétences et des savoir-faire propres. Les institutions coorganisatrices du Forum de Dakar lui reconnaissaient d'ailleurs un rôle prépondérant. De même, aucun conflit n'existait entre l'UNESCO et l'UIT, dont les mandats étaient complémentaires. En matière de communication, l'Organisation avait une mission importante à accomplir dans de nombreux aspects qui ne relevaient pas de l'UIT.

- Le Directeur général a donné l'assurance à la représentante de l'Egypte qu'il s'efforcera de répondre à la demande de nombreux Etats membres en engageant plus activement l'UNESCO dans le soutien aux "infopauvres".

21. Le représentant du **Tchad** a rappelé qu'à la dernière session du Conseil exécutif, il avait avancé un certain nombre d'idées pour améliorer la situation financière de l'Organisation. Ainsi, il avait proposé qu'un groupe de membres proches des pays producteurs de pétrole appartenant à l'OPEP invite ces pays à verser une contribution à l'UNESCO à raison d'un demi cent par baril de pétrole produit et vendu.

22. Le représentant de la **Roumanie** s'est dit d'avis que l'on pouvait appliquer au Directeur général la célèbre phrase de César (Veni, Vidi, Vici) mais en inversant les termes, comme le suggérait l'essayiste espagnol Baltasar Gracián. Le Directeur général avait vaincu, puis il était venu et il avait vu. Ses efforts pour faire régner la transparence dans le fonctionnement même de l'Organisation méritaient d'être salués. Mais il restait beaucoup à faire en direction de l'opinion publique. Pour ne pas être marginalisée, l'UNESCO devait s'efforcer de répondre aux attentes immenses qu'elle suscitait, notamment parmi les ONG. Elle devait aussi reconnaître que, pour résoudre certains problèmes ou pénétrer dans certaines zones, le formidable réseau des ONG était mieux armé que les gouvernements ou d'autres moyens institutionnels. En outre, l'UNESCO devait mener des actions d'envergure dans le grand

public, à l'occasion par exemple de la Journée internationale de la poésie ou de la Journée internationale de la langue maternelle.

23. Le représentant du **Chili** a rappelé qu'à sa dernière session, la Conférence générale avait, comme suite à une proposition de son pays, modifié son Règlement intérieur de façon que le Comité juridique puisse se réunir entre deux sessions de la Conférence générale. Cette disposition pourrait être d'autant plus utile que l'Organisation s'engageait dans un processus de changement qui pourrait susciter des problèmes d'interprétation juridique, et que l'on venait d'apprendre le départ du Conseiller juridique.

24. Se référant à l'intervention du représentant du Tchad, le **Directeur général** a indiqué que le budget très rigoureux adopté par la Conférence générale était heureusement complété par les contributions volontaires de certains Etats membres et d'entreprises privées. A cet égard, il a tenu à saluer les contributions généreuses d'un membre de l'OPEP, la Jamahiriya arabe libyenne, en faveur des pays en développement. Si d'autres pays membres de l'OPEP voulaient suivre cet exemple, ils seraient les bienvenus.

- Le Directeur général souscrivait pleinement aux observations du représentant de la Roumanie. Par ailleurs, il acceptait de renverser la fameuse phrase de César, à la condition de remplacer le "je" par le "nous". A n'en pas douter, il ne pourrait réussir qu'en partenariat avec tous les Etats membres et le personnel de l'Organisation.

- En réponse aux observations du représentant du Chili, le Directeur général a indiqué que toute réunion du Comité juridique serait la bienvenue, s'il était décidé de le convoquer. Quant au Conseiller juridique, il venait en effet de présenter sa démission. Un Conseiller juridique par intérim venait d'être nommé et le poste allait être rapidement ouvert au recrutement.

25. Le représentant de l'**Allemagne** a déclaré que son pays soutenait l'approche générale des mesures prises ou envisagées par le Directeur général et l'encourageait à poursuivre sur la voie difficile des réformes. Le défi qui lui était posé consistait à assurer la concordance entre les ressources budgétaires disponibles et les activités à exécuter dans le cadre du programme. A cet égard, le représentant de l'Allemagne souhaitait savoir si le Directeur général avait déjà pu identifier des champs d'activité susceptibles d'être confiés à d'autres organisations, comme il en avait émis l'idée.

26. Le représentant de la **République islamique d'Iran** a souligné que le Forum de Dakar revêtait une grande importance pour les pays en développement. A l'inverse du représentant du Royaume-Uni, il estimait que les objectifs fixés à Jomtien étaient réalistes, mais force était de reconnaître qu'ils n'avaient pas été atteints et qu'il était nécessaire d'établir un nouveau calendrier. Le véritable enjeu du Forum de Dakar était de mobiliser la volonté de la communauté internationale et, par là même, les ressources financières nécessaires à la réalisation des objectifs. Quel rôle l'UNESCO entendait-elle jouer dans ce vaste effort de mobilisation ?

27. Faisant état d'un projet mis sur pied récemment par la Banque mondiale et une société privée afin de faciliter l'accès des pays en développement à l'Internet, l'orateur a émis le voeu que l'UNESCO s'associe à ce projet, pleinement conforme à sa mission.

28. La représentante de **Sainte-Lucie** a rappelé qu'elle s'était fait l'écho d'une préoccupation à la 30e session de la Conférence générale, à savoir qu'un grand nombre de projets de résolution avaient été adoptés sans qu'il soit fait mention des ressources du C/5 qui leur

seraient allouées. Le Directeur général était-il en mesure de fournir un chiffre approximatif des incidences budgétaires des projets de résolution votés à la dernière session de la Conférence générale ?

29. Le représentant du **Nigéria** a indiqué que les Etats membres attendaient beaucoup du Forum de Dakar. Il importait d'analyser les raisons pour lesquelles les objectifs de Jomtien n'avaient pas été atteints. Une réunion des neuf pays à forte population, organisée récemment à Recife (Brésil), avait permis de mettre en évidence certaines faiblesses, en particulier l'attention insuffisante accordée aux femmes et à d'autres groupes marginalisés. D'autre part, il incombait à l'UNICEF et à l'UNESCO de mieux harmoniser leurs activités. L'UNESCO devait revoir son mandat, en considérant qu'elle était un "bailleur d'idées" plutôt qu'un bailleur de fonds.

30. Le représentant du **Bénin** s'est félicité du bon travail accompli par le Directeur général durant les premiers mois de son mandat. S'agissant des domaines de compétence de l'UNESCO, il était pratiquement inévitable que des chevauchements et des doubles emplois existent entre les nombreuses institutions du système des Nations Unies, notamment dans le domaine de l'éducation. L'UNESCO se devait de préserver sa spécialisation et de se fixer une exigence de qualité et même d'excellence. Cependant, il était permis de se demander comment elle pourrait récupérer le terrain éventuellement perdu et faire en sorte que s'instaure une véritable complémentarité en lieu et place de la concurrence et des conflits de compétence qui étaient trop souvent la règle aujourd'hui.

31. L'orateur souhaitait également savoir quelles actions concrètes étaient envisagées au titre du suivi du Forum de Dakar.

32. Le **Directeur général** s'est dit encouragé par le soutien que de nombreux représentants apportaient aux mesures qu'il avait déjà prises et à l'orientation des réformes qu'il envisageait.

- Faisant écho à l'intervention du représentant de la République islamique d'Iran, il a rappelé que la Conférence de Jomtien avait fixé des objectifs ambitieux (par exemple, réduire de moitié l'analphabétisme entre 1990 et 2000) selon une approche descendante, du sommet vers la base. A Dakar, le processus partait de la base pour remonter vers le haut. Au total, 180 pays avaient soumis des rapports qui avaient alimenté les débats des conférences régionales. Le programme d'action de Dakar serait donc le reflet des préoccupations et des objectifs des pays eux-mêmes. Bien évidemment, le plus grand soin devait être apporté au suivi de la réunion, dans lequel un rôle de premier plan revenait à l'UNESCO.

- A l'intention du représentant du Bénin, le Directeur général a souligné que le Forum de Dakar devait non seulement fixer des objectifs quantitatifs, mais aussi proposer des moyens concrets d'atteindre les groupes marginalisés. Il convenait également de mettre un accent sur la qualité de l'éducation, qui devait être adaptée aux changements intervenus depuis dix ans et à ceux que l'on pouvait entrevoir pour la prochaine décennie. Dans le domaine de l'éducation de base, l'action de l'UNESCO n'avait pas toujours une grande visibilité, car l'Organisation intervenait essentiellement en amont, à la différence de l'UNICEF par exemple, beaucoup plus présente sur le terrain. Pour autant, il fallait rechercher résolument des moyens d'améliorer la visibilité de l'Organisation, notamment dans le cadre de l'examen approfondi qui serait consacré à la décentralisation.

- En réponse à la question posée par la représentante de Sainte-Lucie, le Directeur général a fait savoir qu'il n'était pas possible, à ce stade, d'évaluer toutes les incidences financières des

projets de résolution. En tout état de cause, les directives que donnerait le Conseil exécutif quant à l'utilisation des économies de dix millions de dollars auraient des effets sur les plans de travail. La suppression de la réserve pour les projets de résolution avait réduit d'autant la marge de manoeuvre. Tout en notant un manque apparent d'articulation entre le budget approuvé et les projets de résolution adoptés, le Directeur général a indiqué qu'il communiquerait au Conseil exécutif à sa session d'automne les informations demandées par la représentante de Sainte-Lucie.

- A l'instar du représentant du Nigéria, le Directeur général estimait également que le Forum de Dakar devait s'intéresser tout particulièrement aux groupes marginalisés, y compris les filles et les femmes, dans le contexte de l'éducation de base, de type formel et non formel. C'est pourquoi la déclaration et le programme d'action de Dakar appelleraient l'attention de la communauté internationale sur l'urgente nécessité d'élargir l'accès des filles et des femmes à une éducation formelle et non formelle de qualité.

Au chapitre de la coopération interinstitutions, le Directeur général a indiqué que l'UNESCO était membre de l'Equipe spéciale sur l'éducation des femmes et des filles, placée sous la direction de l'UNICEF, qui s'apprêtait à lancer une grande initiative mondiale sur l'éducation de base des filles et des femmes. D'autre part, l'UNESCO allait organiser, la veille de l'ouverture officielle du Forum de Dakar, une manifestation spéciale sur l'éducation et le rôle éducatif des femmes.

- S'agissant de la question posée par le représentant de l'Allemagne, le Directeur général avait la conviction qu'à ce stade, il n'avait pas le mandat requis pour abandonner des activités qui avaient été approuvées par la Conférence générale. Pour dégager le montant de dix millions de dollars sur le budget adopté, il prévoyait de réaliser des économies sur divers postes de dépense, en repensant certaines modalités d'exécution, mais sans toucher à la substance des programmes. En revanche, la préparation de la nouvelle Stratégie à moyen terme devrait être l'occasion de se concentrer sur un certain nombre de programmes prioritaires, en abandonnant éventuellement les activités que d'autres organisations seraient mieux à même de mettre en oeuvre.

### **Questions relatives au processus de réforme entrepris par le Directeur général**

33. Le représentant de la **Malaisie** s'est félicité des réformes annoncées par le Directeur général, qui étaient résolument orientées vers l'action et les résultats et traduisaient le souci de rajeunir et de revitaliser le Secrétariat, tout en recentrant et redéfinissant les tâches qui devaient lui être confiées. Sur un point plus particulier, il souhaitait savoir s'il était envisagé d'évaluer le travail des fonctionnaires en liaison avec le programme mis en oeuvre.

34. Le représentant de la **Fédération de Russie** s'est dit satisfait des efforts entrepris par le Directeur général pour donner un nouvel élan à l'UNESCO. Il s'est plu à constater une concordance entre les projets du Directeur général et les vues de son pays, ainsi d'ailleurs que celles de l'Union européenne. Dans le cadre du processus de réforme, la Fédération de Russie avait soumis un ensemble de propositions qui pouvaient être récapitulées comme suit :

- Il convenait d'éviter, dans toute la mesure du possible, tout double emploi dans les efforts des institutions du système des Nations Unies en faveur du développement durable. Pour sa part, l'UNESCO devait renforcer son rôle dans l'action du système des Nations Unies à l'égard des catastrophes humanitaires et dans les crises après les conflits.



- Dans le contexte de la mondialisation, l'UNESCO devait veiller à préserver la diversité des cultures nationales. La Fédération de Russie se proposait de faire inscrire ce point à l'ordre du jour de la prochaine session du Conseil exécutif.
- Il convenait de procéder à un inventaire détaillé des projets et programmes de l'Organisation sur la base de critères identiques pour tous les secteurs. La définition de ces critères devait être confiée à l'Equipe spéciale sur le programme.
- La structure du Secrétariat pourrait être unifiée selon un système à trois niveaux au Siège (secteurs, divisions et sections) et hors Siège (niveaux régional, sous-régional et national). Les secteurs pourraient être au nombre de huit : cinq secteurs de programme ; un secteur des relations extérieures et de l'information ; un secteur de l'administration et des finances ; la Direction générale.
- Lors de la définition des objectifs de la Stratégie à moyen terme, les pourcentages des dépenses de programme et des dépenses de personnel devaient être fixés respectivement à 65 % et 35 %.
- Les contrats du personnel devaient être à durée déterminée, chacun des membres étant affecté à un poste particulier ou à un projet limité dans le temps, en fonction des résultats attendus.
- Il convenait de renforcer les mécanismes de contrôle interne et externe de l'exécution du budget.
- Toutes les unités disposant d'un financement insuffisant pour fonctionner de façon autonome devaient être rattachées au programme.

35. Le représentant de la Fédération de Russie a appelé l'attention du Directeur général sur le déséquilibre linguistique qui ne cessait de s'aggraver au sein de l'Organisation. Sous couvert d'économies, l'anglais et le français étaient privilégiés dans les activités de l'UNESCO, au détriment des autres langues officielles. Le Directeur général devait veiller personnellement à corriger cette situation, qui était contraire aux règles et aux objectifs de l'Organisation.

36. Déplorant une surcharge de l'ordre du jour des sessions du Conseil exécutif, imputable à la réduction de la durée des sessions, l'orateur a suggéré que le Directeur général et la Présidente du Conseil se rencontrent en vue d'étudier les moyens d'alléger l'ordre du jour. Par ailleurs, il a émis le vœu que les documents du Conseil soient produits dans les délais prévus.

37. La représentante de la **Finlande** souhaitait connaître les moyens par lesquels le Directeur général pourrait favoriser une approche interdisciplinaire au sein du Secrétariat et entre les grands secteurs de programme.

38. Au cours des exercices précédents, le Directeur général avait créé de nombreux comités consultatifs, groupes d'étude et autres organes, dont les domaines de compétence se chevauchaient parfois. Le Directeur général envisageait-il de fusionner ou de supprimer certains d'entre eux, ou bien de les maintenir en l'état ? En tout état de cause, en application d'une résolution de la Conférence générale, ces organes devaient être pris en compte dans la liste des conférences et réunions que le Directeur général devait soumettre au Conseil, avec les ressources budgétaires correspondantes, à ses trois prochaines sessions.

39. Dans le domaine de la décentralisation, la représentante de la Finlande était préoccupée par le nombre d'instituts créés au cours des dernières années, notamment dans le domaine de l'éducation. La Finlande avait demandé à plusieurs reprises une évaluation externe du travail de ces instituts, qui absorbaient une partie importante du budget du Secteur de l'éducation et entre lesquels pouvaient exister des doubles emplois.

40. S'agissant des nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui préoccupaient à juste titre un grand nombre d'Etats membres, la représentante de la Finlande s'est référée à l'accord conclu récemment entre la Banque mondiale et une société privée, pour un montant de quelque 500 millions de dollars, afin de faciliter l'accès à l'Internet de pays du tiers monde. L'UNESCO avait-elle été associée à ce processus ou envisageait-elle de le faire ?

41. Le représentant du **Canada** a donné l'assurance au Directeur que son gouvernement l'appuyait pleinement pour ce qui était d'accroître l'efficacité, la visibilité et l'impact de l'action de l'Organisation. En ce qui concernait la question de la culture de la paix précédemment évoquée par certains représentants, le Canada était d'avis que la culture de la paix était davantage une finalité de l'Organisation qu'un programme proprement dit, une façon de traduire en actes le mandat fondamental de l'UNESCO. Dans ce sens, l'ensemble des activités de l'Organisation devaient tendre vers cette finalité. Mais la culture de la paix était autant l'affaire des Etats membres que du Secrétariat de l'UNESCO. C'est pourquoi il lui semblait opportun que le Directeur général s'adresse aux délégations permanentes afin de connaître les diverses activités entreprises ou envisagées par les Etats membres à titre de contribution à l'Année internationale de la culture de la paix, et qu'il présente ensuite au Conseil exécutif un panorama de l'ensemble des activités inspirées par la culture de la paix. Dans ce contexte, le Canada avait déjà proposé à l'UNESCO de mettre l'accent sur l'éducation des jeunes à la démocratie et à l'éthique, dans une perspective de sécurité humaine et de prévention des conflits.

42. En réponse à la question du représentant de la Malaisie, le **Directeur général** a fait observer que le système de notation professionnelle en vigueur à l'UNESCO comportait de nombreuses lacunes et, en outre, n'était pas appliqué de façon rigoureuse. Au sein de l'Equipe spéciale sur les structures, les effectifs et les systèmes de gestion, un groupe de travail s'était penché sur cette question et avait mis en évidence un certain nombre de déficiences : inadéquation des critères d'évaluation, qui n'étaient pas fondés sur des objectifs ; absence de lien avec le cycle du programme ; manque de dialogue entre le superviseur et le fonctionnaire évalué ; manque de suivi. La réforme dans ce domaine devait donc s'orienter dans deux directions : mettre au point un nouveau système d'évaluation en corrigeant les déficiences identifiées ; veiller à la bonne application du système, en faisant en sorte que les fonctionnaires méritants soient récompensés et que ceux dont les résultats étaient jugés insuffisants soient pénalisés.

- Le Directeur général a exprimé son appréciation à la Fédération de Russie pour sa contribution au processus de réforme et en particulier pour ses suggestions très concrètes sur un certain nombre de problèmes qui se posaient à l'Organisation. Pour sa part, il estimait également que la diversité culturelle était l'un des domaines où l'Organisation devait imprimer sa marque et apporter une contribution spécifique à la communauté internationale. Une de ses premières initiatives après son entrée en fonctions avait été de transmettre au Directeur général de l'Organisation mondiale du commerce, avant la réunion de Seattle, les conclusions de la table ronde des ministres de la culture. Comme il y avait été invité par la Conférence générale, il allait constituer sans tarder un Groupe d'experts sur la diversité culturelle, tout en

demandant à l'ensemble des Etats membres de contribuer à la réflexion sur la contribution que pouvait apporter l'UNESCO dans ce domaine.

Les contraintes budgétaires et les délais de production des documents avaient pu donner à croire que deux langues bénéficiaient d'un traitement privilégié à l'Organisation au détriment des quatre autres langues officielles. Ces pratiques étaient contraires aux principes fondamentaux de l'Organisation et le Directeur général s'efforcera, dans toute la mesure de ses possibilités, de s'y conformer en traitant sur un pied d'égalité les six langues officielles de l'UNESCO.

- Se référant à l'intervention de la représentante de la Finlande, le Directeur général a souligné que l'interdisciplinarité était essentielle dans une organisation telle que l'UNESCO, car il n'existait aucun domaine pouvant être couvert par un seul secteur. Plutôt que de mettre en place des unités de coordination, comme cela s'était fait par le passé, il jugeait préférable d'établir des équipes spéciales pour les questions importantes. Tel avait été le cas par exemple pour le Forum de Dakar. Mais pour être efficace, l'application de cette formule devait être limitée dans le temps. Cependant, le plus important était que tous les sous-directeurs généraux et les directeurs soient pénétrés du caractère indispensable de l'approche disciplinaire et prennent l'habitude de consulter les divisions ou secteurs concernés dans leur travail quotidien.

Le Directeur général était d'avis que les comités consultatifs, groupes d'étude et autres organes étaient trop nombreux et qu'une rationalisation s'imposait dans ce domaine. Dans la perspective du rapport qu'il devait faire à ce sujet au Conseil exécutif, il ferait établir la liste complète de ces organes et examinerait les correctifs qu'il pourrait apporter dans ce sens. De même, il ferait procéder à une évaluation des activités des instituts mentionnés par la représentante de la Finlande, en s'attachant en particulier aux relations entre ces instituts et le Secteur de l'éducation ainsi qu'entre les instituts eux-mêmes.

S'agissant du projet mis sur pied par la Banque mondiale pour faciliter l'accès à l'Internet, il allait se renseigner plus avant sur cette initiative, qui semblait d'un grand intérêt pour l'Organisation.

- Le Directeur général partageait l'avis du représentant du Canada selon lequel la célébration de l'Année internationale de la culture de la paix incombait à tous les Etats membres de l'Organisation et il serait certainement intéressant de disposer d'une perspective d'ensemble des activités exécutées ou programmées dans ce cadre. Le Secrétariat avait prévu d'organiser des manifestations, notamment à l'occasion de la clôture de l'Année internationale. Mais le plus important était de traduire concrètement ce concept de culture de la paix ; c'est pourquoi la proposition canadienne sur l'éducation à la démocratie et à l'éthique intéressait tout particulièrement l'UNESCO.

43. Le représentant de **l'Espagne** était d'avis que le Directeur général avait réussi à convaincre de la nécessité des réformes et lui a souhaité plein succès dans cette entreprise. Dans cette optique, il importait d'établir une harmonisation entre les travaux des équipes spéciales établies par le Directeur général et ceux de l'Equipe spéciale du Conseil exécutif chargée de la réflexion sur l'UNESCO du XXI<sup>e</sup> siècle. De même, aux fins du renouvellement des cadres du Secrétariat, le Directeur général devait s'efforcer de raccourcir dans la mesure du possible le processus de sélection des candidats.

44. Vu la part limitée des ressources budgétaires consacrées aux programmes et aux projets de l'UNESCO, le choix des priorités revêtait une importance primordiale. A cet égard, l'Espagne espérait que la priorité accordée à l'éducation de base n'aboutirait pas à négliger l'enseignement secondaire et professionnel ni l'enseignement supérieur, domaines dans lesquels les pays en développement avaient des besoins pressants.

45. Sans s'étendre plus avant, puisque les questions avaient déjà été évoquées, le représentant de l'Espagne a rappelé l'importance qu'attachait son gouvernement à l'équilibre entre les langues officielles de l'Organisation ainsi qu'au rôle qui incombait à l'UNESCO dans le domaine de la communication.

46. L'Espagne estimait que la culture de la paix devait demeurer une priorité pour l'Organisation, étant entendu qu'elle devait axer son effort sur des actions concrètes dans les Etats membres, par exemple sur l'éducation aux droits de l'homme. De même, il incombait à l'UNESCO de consacrer un effort important à la célébration de l'Année des Nations Unies pour le dialogue entre les civilisations.

47. La représentante de la **Lituanie** a salué le souci de transparence du Directeur général et sa détermination devant l'ampleur des réformes à accomplir. Pour mener à bien cette tâche, il était important de s'entendre clairement sur les critères qui devaient présider au réajustement et à la concentration des programmes. Dans cette optique, le rôle de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies et sa spécificité dans la coopération internationale devaient être étudiés et définis avec précision. Au-delà des priorités évidentes (éducation de base, suivi des grandes conférences, etc.), l'UNESCO devait approfondir le rôle de coopération intellectuelle et morale que lui assignait l'Acte constitutif. Il lui revenait de proposer des approches et des principes pouvant servir aux autres institutions du système des Nations Unies ainsi qu'à d'autres organismes multilatéraux. En même temps, en tant que gardienne des valeurs éthiques, elle devait faire preuve d'initiative et d'innovation dans le contexte de la mondialisation et des progrès scientifiques et techniques.

48. La représentante de la Lituanie souhaitait également appeler l'attention sur deux points. L'UNESCO était la seule organisation internationale à être en prise directe avec la société civile, ce qui pouvait être un grand atout dans certains domaines (culture de la paix, éducation de base). Par ailleurs, elle ne devait pas négliger la culture et en particulier la poésie, dont la valeur éducative pouvait être mise au service de la culture de la paix.

49. Le représentant des **Pays-Bas** savait gré au Directeur général des efforts qu'il faisait pour traduire ses promesses en actes et l'a assuré du soutien de son pays dans cette voie. En qualité de Président de la Commission financière et administrative, il se félicitait de constater que le Directeur général partageait les vues du Conseil exécutif sur les réformes à mener. Il était également convaincu que, dans un climat de confiance mutuelle, les difficultés soulevées par certaines décisions et résolutions que le Directeur général jugeait trop contraignantes pourraient être aplanies.

50. Dans leur ensemble, les Etats membres n'étaient pas avares d'éloges sur les décisions et les projets de réforme du Directeur général. Mais le représentant des Pays-Bas ne doutait pas qu'il s'en trouverait certains pour solliciter en leur faveur des dérogations aux politiques et aux règles établies. Dans cette perspective, il a exhorté le Directeur général à résister à toute pression, car s'il pouvait ainsi se faire des amis, il pouvait aussi être sûr d'en perdre d'autres.

51. A l'intention du représentant de l'Espagne, le **Directeur général** a précisé que, lorsqu'il parlait de mettre l'accent sur l'éducation de base, cela n'impliquait nullement que l'Organisation devait financer des activités sur le terrain, ce qui de toute façon était en dehors de ses moyens. L'UNESCO avait pour mission d'aider les pays en développement à formuler des programmes et des projets dans le domaine de l'éducation de base, conformément à sa propre vision, et à s'efforcer de mobiliser à cette fin des financements multilatéraux et bilatéraux.

L'enseignement supérieur et l'enseignement technique et professionnel constituaient deux autres piliers importants du mandat de l'UNESCO en matière d'éducation. Dans le premier domaine, le Directeur général se proposait de convoquer d'ici au milieu de l'année 2000 la première réunion de suivi de la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur de 1998. S'agissant de l'enseignement technique et professionnel, une initiative allait être prise, sans que la date en soit encore fixée, dans le cadre du suivi du Congrès de Séoul de 1999.

- Tout comme la représentante de la Lituanie, le Directeur général était d'avis que les liens étroits de l'Organisation avec la société civile étaient un atout précieux dans tous ses domaines d'activité. Ainsi, dans le secteur de l'éducation de base, l'UNESCO avait besoin de la coopération des ONG pour atteindre les groupes marginalisés en dehors du cadre scolaire. Si certaines ONG, comme Oxfam, avaient exprimé des désaccords lors de la préparation du Forum de Dakar, beaucoup d'autres s'étaient rangées au côté de l'UNESCO et étaient prêtes à l'accompagner dans son action. Le Directeur général attachait beaucoup de prix à la coopération avec les ONG. Il avait déjà eu de nombreuses rencontres individuelles avec leurs représentants et avait pris la parole devant le Comité de liaison ONG-UNESCO.

- Le Directeur général a assuré le représentant des Pays-Bas de sa ferme volonté de s'en tenir aux politiques annoncées et a réitéré son appel aux Etats membres afin qu'ils respectent sa détermination. Il s'est également déclaré encouragé par les perspectives de dialogue sur les modalités d'application de certaines décisions ou résolutions.

52. La représentante de la **Chine** a exprimé le soutien de son pays au Directeur général dans les efforts de réforme qu'il avait entrepris ou envisageait de mener. Elle souhaitait obtenir des éclaircissements sur deux points. Dans la partie de son exposé concernant la concentration du programme, le Directeur général n'avait pas fait mention de la culture, et notamment de la protection du patrimoine culturel. D'autre part, la Chine estimait que l'UNESCO devait accorder la plus grande attention à la protection du patrimoine immatériel - elle était d'ailleurs la seule institution du système des Nations Unies à s'occuper de cette question. A sa 30e session, la Conférence générale avait autorisé le Directeur général à étudier la possibilité d'élaborer un instrument normatif dans ce domaine. Quels étaient les plans du Secrétariat à cet égard et ne pouvait-on pas accélérer le processus si un tel instrument était jugé nécessaire ?

53. La représentante du **Maroc** a salué les efforts accomplis par le Directeur général, en un laps de temps très court, pour établir un diagnostic et s'engager sur la voie des réformes. Elle a cependant émis le voeu que cette tâche, dont elle reconnaissait la nécessité et l'urgence, ne porte pas atteinte à l'exécution du programme adopté dans le cadre des missions essentielles de l'UNESCO. S'agissant de la réforme, elle souhaitait poser trois questions précises au Directeur général. Avait-il déjà une idée de la structure idéale du Secrétariat, dans l'optique de la concentration des programmes ? Quel était le pourcentage de femmes au sein du personnel du Secrétariat et quelles étaient les mesures envisagées pour améliorer leur représentation ?

Quel serait le sort réservé aux instituts mis en place dans le domaine de l'éducation, dont l'utilité semblait pour le moins inégale ?

54. Arrivée depuis peu à l'Organisation, la représentante du Maroc avait été frappée par la prolifération des documents, dont certains n'intéressaient sans doute qu'un public limité. Peut-être convenait-il de réfléchir à leur mode de distribution et aussi à leur recyclage éventuel.

55. Le représentant de la **Géorgie**, évoquant à grands traits l'évolution de l'UNESCO au cours des deux dernières décennies, marquées par une multiplication de ses activités et un alourdissement de ses structures, a souligné que le défi qui se posait aujourd'hui à l'Organisation était de recentrer son action sur sa mission de coopération intellectuelle, en contribuant au renforcement de la paix. Dans cet esprit, elle devait rénover le Secrétariat et, pour ce faire, réduire les services centraux, redonner une place fondamentale aux secteurs de programme, en créant au besoin des groupes de travail intersectoriels, et rajeunir le personnel.

56. L'UNESCO devrait mettre à profit la nouvelle Stratégie à moyen terme pour élaborer des programmes biennaux comportant deux grands volets : un nombre limité d'orientations à caractère universel (droits de l'homme, environnement, sauvegarde du patrimoine culturel, y compris les langues, etc.) ; des programmes et projets répondant aux spécificités de chaque région ou sous-région. C'est dans ce dernier cadre que se situait le projet "Caucase" présenté à la 30e session de la Conférence générale. Se référant au Sommet de 2001 mentionné précédemment par le Directeur général, le représentant de la Géorgie a confirmé que le Président Chevarnadzé, tout comme les dirigeants des pays voisins, étaient désireux de voir l'UNESCO jouer un rôle de premier plan en relançant la coopération dans la région.

57. S'agissant des activités au niveau national, le Programme des jeunes cadres pourrait être renforcé par le truchement du Programme de participation, que les pays en développement utiliseraient pour envoyer de jeunes spécialistes à l'UNESCO.

58. Pour le représentant de la Géorgie, les procédures de gestion et de contrôle pourraient être améliorées en renforçant les mécanismes d'obligation redditionnelle visant les responsables, plutôt que par la mise en place de systèmes parallèles coûteux (du type SISTER).

59. Les Etats membres attendaient beaucoup de l'UNESCO en ce qui concernait l'enseignement supérieur et le développement des sciences. Les nouvelles technologies de la communication, et en particulier l'Internet, offraient d'immenses possibilités dans la quasi-totalité des activités humaines et contribuaient en même temps à aggraver les déséquilibres entre pays développés et pays en développement. L'UNESCO devait intervenir auprès des gouvernements afin que l'accès aux réseaux mondiaux d'information soit élargi, notamment au profit des institutions éducatives et scientifiques non commerciales. L'UNESCO pourrait également envisager la convocation d'un Forum international, avec la participation des principaux fournisseurs d'accès à l'Internet et des concepteurs de logiciels de réseau.

60. Le **Directeur général**, remerciant le représentant de la Géorgie pour ses suggestions concernant la réforme de l'UNESCO, s'est déclaré très sensible à l'invitation du Président Chevarnadzé et a réaffirmé que l'UNESCO et lui-même étaient tout disposés à apporter une contribution active à l'initiative envisagée dans la région.

- A l'intention de la représentante du Maroc, le Directeur général a indiqué qu'il avait quelques idées sur la structure idéale de l'Organisation, mais qu'il estimait prématuré d'en faire état à ce stade. Il avait chargé expressément l'Equipe spéciale présidée par M. Yushkiavitshius d'étudier cette question. Sur la base des observations et des suggestions de l'Equipe spéciale, il allait présenter des propositions concrètes à ce sujet au Conseil exécutif à sa session de printemps.

Au Secrétariat, les femmes représentaient 41 % du personnel du cadre organique (44 % dans les bureaux hors Siège), soit une proportion sensiblement plus élevée que dans les autres organisations du système des Nations Unies. Pour sa part, le Directeur général avait donné l'exemple en nommant plus de femmes que d'hommes à son Cabinet. Il demeurait cependant convaincu que des efforts restaient à faire pour améliorer la situation des femmes au Secrétariat et il attendait à cet égard des propositions concrètes du Comité consultatif sur l'égalité des chances.

Ainsi qu'il l'avait indiqué, le Directeur général allait faire procéder à un examen approfondi des attributions et du fonctionnement des différents instituts de l'UNESCO, notamment dans le domaine de l'éducation.

Le Directeur général partageait l'opinion de la représentante du Maroc sur l'abondance de la documentation produite par l'UNESCO. A cet égard, il avait été saisi d'une demande de la Présidente du Conseil exécutif afin que les documents de la prochaine session de Conseil soient plus concis et plus succincts et il avait donné des instructions dans ce sens à ses collaborateurs.

- Faisant écho à l'intervention de la représentante de la Chine, le Directeur général a souligné que l'UNESCO avait déjà beaucoup fait pour la protection du patrimoine mondial, un domaine dans lequel son action jouissait d'une grande visibilité dans l'opinion publique. Au total, 630 sites culturels et naturels étaient inscrits sur la Liste du patrimoine mondial et l'Organisation mettait en oeuvre une stratégie globale pour favoriser l'inscription de sites situés dans des pays non représentés ou insuffisamment représentés sur la Liste. Comme le patrimoine immatériel n'entrait pas dans le champ de la Convention de 1972 concernant la protection du patrimoine mondial, la Conférence générale avait demandé d'étudier la possibilité d'élaborer un instrument normatif sur les traditions orales et vivantes, une tâche que le Secrétariat s'efforcerait de mener à bien dans les meilleurs délais. Dans ce domaine, un jury international avait été constitué pour examiner les oeuvres susceptibles d'être proclamées chefs-d'oeuvre du patrimoine oral et immatériel de l'humanité. Dans un autre domaine, l'UNESCO avait déjà organisé plusieurs réunions en vue de mettre au point une convention sur la protection du patrimoine culturel subaquatique. Une nouvelle réunion allait se tenir en juillet 2000 pour tenter de trouver un accord sur le texte final de cet instrument. En outre, comme il avait déjà été indiqué, un groupe d'experts sur la diversité culturelle allait être constitué.

Le Directeur général a également souhaité appeler l'attention sur plusieurs conventions visant à protéger le patrimoine culturel, que beaucoup d'Etats n'avaient pas encore ratifiées. Il s'agissait notamment de la Convention de 1970 concernant les mesures à prendre pour interdire et empêcher l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites des biens culturels, renforcée par une Convention Unidroit de 1995, et de la Convention de La Haye pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé (1954), qui venait d'être complétée grâce à l'adoption d'un deuxième Protocole. Tous ces instruments juridiques

pouvaient concourir à la préservation de la diversité culturelle, mais il manquait la volonté politique pour les faire appliquer. Le Directeur général invitait donc instamment les Etats membres qui ne l'avaient pas encore fait à ratifier ces conventions.

61. La représentante de **Sainte-Lucie** a fait observer que les amendements au Statut du personnel adoptés par la Conférence générale n'avaient pas pour but de lier les mains du Directeur général ; certains d'entre eux étaient même de nature à le protéger contre les pressions éventuelles d'Etats membres. Ces dispositions avaient été adoptées comme suite aux nombreuses entorses commises aux règles en vigueur, qui avaient conduit à un déficit des dépenses de personnel et contribué à démoraliser les fonctionnaires.

62. Il existait peut-être un malentendu à propos des modifications apportées à l'article 4.2 du Statut du personnel. Si les mutations, les promotions et les renouvellements d'engagement devaient se faire "par appel et mise en concurrence de candidatures", cela ne voulait pas dire que le poste en question devait être affiché. La procédure pouvait consister en tout mécanisme interne jugé approprié par le Secrétariat (entretiens ou évaluation comparative de notes professionnelles, par exemple). En tout état de cause, la question pourrait être examinée pendant les réunions du Groupe d'experts des questions financières et administratives et de la Commission FA à la prochaine session du Conseil.

63. Le représentant du **Bangladesh** a souligné que, dans toute organisation, la politique du personnel devait comporter les éléments suivants : bonne politique de recrutement, formation adéquate, évaluation équitable, promotion sur la base de la qualité des services et affectation des fonctionnaires à des postes correspondant à leur profil. A l'UNESCO, le Directeur général devait en outre prendre en compte les critères de la répartition géographique et de la parité entre les sexes. Le Bangladesh était d'avis que le Directeur général devrait disposer d'une plus grande souplesse dans la mise en oeuvre de la politique du personnel. De toute évidence, un effort particulier devait être fait en faveur du Programme des jeunes cadres. Il fallait d'abord se demander pourquoi ce programme, qui avait donné de bons résultats à la Banque mondiale, n'avait pas été aussi efficace à l'UNESCO. La pléthore de postes au sommet de la pyramide limitait certainement les possibilités de progression des jeunes au Secrétariat. Le problème ne pourrait être résolu en un tour de main, mais si l'Organisation voulait recruter et retenir les jeunes talents, elle devait trouver les moyens de récompenser leurs mérites.

64. Le Directeur général avait pris un certain nombre de mesures d'austérité qui devaient permettre à l'Organisation d'améliorer sensiblement sa situation budgétaire. A cet égard, le représentant du Bangladesh a rappelé que, lorsqu'il avait pris ses fonctions, le Secrétaire général de l'ONU, M. Kofi Annan, s'était efforcé, avec un certain succès, d'obtenir des ressources supplémentaires auprès d'organismes ou d'Etats membres.

65. Le Bangladesh était convaincu qu'il existait un lien étroit entre la visibilité et la viabilité d'une organisation. Si l'UNESCO devait se soucier de sa visibilité dans les Etats membres, elle devait également accorder la plus grande attention à ses relations avec les autres organisations du système des Nations Unies. La tâche était sans doute plus difficile pour l'UNESCO que pour les organisations ayant leur siège à New York ou à Genève, qui avaient des échanges réguliers. A cet égard, les efforts du Directeur général pour établir ou renforcer ses liens avec le Secrétaire général de l'ONU et les chefs de secrétariat des institutions spécialisées devaient être salués. L'UNESCO devrait faire des efforts particuliers pour mettre sur pied des projets conjoints pour lesquels elle apporterait ses compétences et solliciterait le soutien d'organismes qui avaient de moindres problèmes de financement, tels que l'UNICEF



ou le HCR. Elle aurait également tout avantage à participer à un projet tel que celui qu'avait mis sur pied la Banque mondiale pour faciliter l'accès de pays membres à l'Internet. A titre d'exemple, le représentant du Bangladesh a évoqué la très bonne collaboration établie entre le CIGEPS et le Comité international olympique lors de l'organisation de réunions et autres manifestations. Pour améliorer sa visibilité, l'UNESCO pourrait également s'inspirer de certaines organisations qui s'étaient dotées d'un porte-parole, qui exprimait à l'occasion le point de vue de l'Organisation sur telle ou telle question.

66. Dans les grandes réunions qu'elle organisait, seule ou avec d'autres, l'UNESCO devait accorder une égale importance à la préparation et au suivi. Pour les travaux préparatoires, elle pourrait faire davantage appel à son réseau de bureaux hors Siège. Quant aux grandes décisions adoptées lors de ces réunions, elles n'avaient de valeur que par la suite qui leur était donnée. Il en allait de même pour l'exécution de deux grands projets, l'Année internationale de la culture de la paix, qui avait été proclamée par l'Assemblée générale des Nations Unies à l'initiative de l'UNESCO, et l'Année des Nations Unies pour le dialogue entre les civilisations (2001). L'UNESCO serait jugée sur sa contribution effective aux activités organisées dans le cadre de la célébration de ces deux Années.

67. Le représentant de l'Inde était d'avis que la politique du personnel à l'UNESCO était particulièrement déficiente et appelait des mesures urgentes. Sans préjuger des recommandations qu'allait faire l'équipe spéciale chargée de cette question, il tenait à faire un certain nombre d'observations sur les points qui lui paraissaient les plus importants. La politique de recrutement devait être établie selon des règles bien définies, en ce qui concernait notamment la publicité des postes vacants et la sélection à ces postes. Les candidats devaient être choisis en fonction de leurs compétences, compte tenu par ailleurs des critères de répartition géographique et d'équilibre entre les hommes et les femmes. Pour sa part, le Conseil exécutif devait veiller à la bonne application de cette politique, sans avoir à se prononcer sur les candidatures individuelles. Le nombre des postes de rang supérieur devait être plafonné et le Directeur général devait avoir toute latitude de procéder au recrutement et aux promotions à l'intérieur de ce plafond. Cela permettrait d'éviter les abus en matière de promotions à titre personnel, promotions de fin de carrière et autres promotions. Il fallait par ailleurs améliorer les méthodes d'évaluation et les possibilités de promotion du personnel, tant pour le personnel de service et de bureau que pour le personnel du cadre organique. Le Directeur général avait annoncé son intention de prendre des mesures dans ce sens et il devait y être encouragé, car si le personnel avait le sentiment que les postes supérieurs étaient systématiquement pourvus par recrutement extérieur et qu'il n'avait plus de possibilités d'avancement, il ne pouvait qu'en éprouver un sentiment de frustration et de découragement. De même, une période minimale devait être établie pour toute promotion à une classe supérieure.

68. Le représentant de l'Inde souscrivait aux observations formulées par d'autres représentants au sujet des instituts mis en place dans le domaine de l'éducation. En premier lieu, un trop grand nombre d'instituts étaient situés en Europe, alors qu'ils seraient beaucoup plus utiles dans les pays en développement, qui avaient de très grands besoins dans les domaines de l'alphabétisation ou de l'enseignement supérieur. En second lieu, il existait un trop grand nombre de doubles emplois dans les activités de ces instituts. Il faudrait envisager très sérieusement d'en fusionner certains ou de réaffecter une partie de leurs ressources aux instituts récemment créés dans les pays en développement ou en vue du renforcement du Secteur de l'éducation. Le Secteur de l'éducation lui-même devait être réorganisé dans son ensemble, au besoin en redéployant du personnel et en fermant certaines unités. Cette

réorganisation devait être menée dans le cadre de la restructuration du Secrétariat. A cet égard, le représentant de l'Inde a cité l'exemple du BIE, qui était censé élaborer des programmes d'enseignement pour les différents pays. Se trouvait-il seulement un Etat membre du Conseil à avoir bénéficié de l'aide du BIE dans ce domaine ? Si le BIE avait proposé de mettre au point, en consultation avec les pays, des programmes d'études pour tel ou tel secteur de l'enseignement, son action aurait été immédiatement visible. Dans ce domaine comme dans d'autres, la visibilité dépendait de l'action qui était menée sur le fond.

69. Pour le représentant de l'Inde, le processus de mondialisation constituait une menace pour la diversité culturelle. L'UNESCO ne pouvait agir contre la mondialisation, mais elle pouvait faire beaucoup pour préserver les cultures dans leur sens le plus large, tant il était vrai que l'uniformisation était ici synonyme d'appauvrissement. L'UNESCO se devait d'intensifier son effort dans ce domaine, où elle était déjà très présente.

70. En matière de technologies de l'information, il ne se posait pas seulement un problème d'accessibilité, comme l'avaient souligné de nombreux représentants. Les informations véhiculées par ces médias comportaient de nombreux éléments nocifs (pornographie, pédophilie, etc.) sur lesquels un contrôle devait être exercé. Conformément à sa mission éthique, l'UNESCO avait un rôle de premier plan à jouer dans la mise au point d'un mécanisme international, sous la forme d'un accord, d'une convention ou autre type de dispositions régissant ces différents aspects. C'est pourquoi le Directeur général devait envisager de convoquer, pendant l'exercice en cours ou l'exercice suivant, une conférence internationale sur la communication et l'information qui permettrait d'obtenir des résultats concrets sur la voie d'un contrôle du contenu de l'information sur le plan éthique.

71. Le **Directeur général** a indiqué, à l'intention du représentant de l'Inde, que le document 30 C/5 fixait un plafond pour chacune des catégories de postes de rang élevé du Secrétariat. Ainsi, pour l'ensemble des postes de la classe D-1 et au-dessus, ce plafond s'établissait à 110. Si le Directeur général avait mis en oeuvre toutes les décisions prises par son prédécesseur en matière de promotions et de nominations, ce chiffre s'élèverait à 200, soit très au-dessus de la limite fixée par la Conférence générale. C'est pourquoi il avait suspendu temporairement les décisions prises à cet égard à compter du 1er octobre 1999. Par ailleurs, un certain nombre de fonctionnaires avaient quitté l'Organisation à la fin de l'année 1999. A l'heure actuelle, le nombre de postes D-1 et de rang supérieur relevant du budget ordinaire s'élevait à 162, ce qui montrait l'ampleur de l'effort qui restait à faire pour atteindre le plafond fixé dans le C/5.

Le Directeur général souscrivait pleinement aux observations du représentant de l'Inde au sujet de la politique du personnel. Après les abus du passé, il souhaitait établir une politique plus transparente et plus rationnelle, qui devait remotiver le personnel dévoué désireux de faire carrière au sein de l'Organisation.

Ainsi qu'il l'avait déjà indiqué, le Directeur général entendait s'attaquer sans plus attendre aux problèmes de la société de l'information. Même s'il jugeait prématuré de réaliser une étude de faisabilité sur un sommet mondial de la communication et de l'information, il se proposait de s'entretenir avec la direction de l'UIT en tenant compte des nombreuses observations formulées sur cette question par les représentants des Etats membres.

- Le Directeur général convenait avec le représentant du Bangladesh que le Programme des jeunes cadres n'avait qu'une dimension limitée (seul un petit nombre de postes lui était alloué dans le budget). Fort heureusement, il allait pouvoir le renforcer car la Conférence générale l'avait autorisé à lui allouer une partie des 10 millions de dollars dégagés sur le budget de

l'exercice en cours. Il était ouvert aux suggestions des Etats membres sur tout moyen permettant de rendre plus attrayant ce Programme, qui avait une importance cruciale pour l'avenir de l'Organisation. Ainsi, il avait été déçu d'apprendre que plusieurs jeunes de grande valeur avaient quitté l'Organisation ou étaient sur le point de le faire, notamment parce qu'ils n'entrevoyaient pas de perspectives d'avancement satisfaisantes au sein du Secrétariat. Force était de reconnaître qu'à l'UNESCO et dans d'autres organisations du système, il existait une contradiction fondamentale entre le développement des carrières et le système des engagements de durée définie. Si les recrutements et les promotions devaient se faire de façon transparente et rationnelle, sur la base de la concurrence, il n'en fallait pas moins trouver les moyens d'inciter les jeunes talents à rester au service de l'Organisation. Le Directeur général entendait poursuivre la réflexion sur cette question.

- Le Directeur général se réjouissait de constater que la représentante de Sainte-Lucie, à l'instar du représentant des Pays-Bas, était disposée à examiner avec le Secrétariat les moyens d'assouplir les mesures les plus contraignantes adoptées en matière de personnel. Sans vouloir nier les vertus de la mise en concurrence, il avait le sentiment que les mesures adoptées par la Conférence générale étaient en fait un carcan destiné à son prédécesseur alors que lui-même était sincèrement désireux d'améliorer la politique du personnel. Si ces dispositions avaient véritablement pour but de lui lier les mains, il était prêt à les accepter, mais il était convaincu qu'elles seraient mal interprétées par bon nombre de fonctionnaires capables et méritants.

72. Le représentant du **Royaume-Uni**, tout en se déclarant satisfait des progrès réalisés dans la mise au point du système SISTER, élément essentiel d'une gestion fondée sur les résultats, était convaincu qu'il fallait aller beaucoup plus loin sur la voie de la rénovation, en utilisant au besoin les ressources du budget ordinaire s'il n'était pas possible de recueillir suffisamment de contributions volontaires à cette fin. En tout état de cause, une telle décision ne pouvait être renvoyée à l'exercice biennal suivant.

73. Le Royaume-Uni encourageait le Directeur général à concentrer ses efforts sur les programmes prioritaires, comme il en avait annoncé l'intention, même s'il ne disposait pas d'une grande marge de manoeuvre pour l'exercice en cours. Cependant, un effort radical devait être fait dans ce sens lors de l'élaboration de la prochaine Stratégie à moyen terme de l'Organisation. Le Conseil devant être saisi de cette question à sa session d'automne, le représentant du Royaume-Uni était d'avis que l'Equipe spéciale de réflexion sur le XXI<sup>e</sup> siècle devait avoir achevé l'essentiel de ses travaux au cours de l'été si elle voulait avoir un impact substantiel sur les travaux préparatoires relatifs à la nouvelle Stratégie.

74. Le représentant du **Gabon** a indiqué qu'il appuyait dans leurs grandes lignes les options et les décisions du Directeur général, qui témoignaient de son souci d'intégrer un impératif d'austérité à son programme de réforme. Le Gabon s'associait aux observations formulées par d'autres représentants en ce qui concernait l'assistance à apporter à la scolarisation des enfants réfugiés et la nécessité d'élaborer un mécanisme pour réduire le fossé entre pays développés et pays en développement en matière d'accès aux nouvelles technologies de l'information. Sur un plan plus général, le Gabon était satisfait des efforts déployés par le Directeur général pour trouver une meilleure adéquation entre les ressources et les besoins du programme, et surtout par l'engagement qu'il avait pris de rehausser la place de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies et dans le concert international, en améliorant la visibilité de l'Organisation.

75. En tant que Président du Groupe francophone de l'UNESCO, le représentant du Gabon déplorait que de nombreux documents, sur des questions parfois essentielles, n'aient pas été

publiés en français, langue de travail d'une Organisation qui comptait une cinquantaine d'Etats membres partiellement ou entièrement francophones. D'autre part, le Groupe francophone souhaitait que, à l'exemple du Directeur général, les responsables de l'Organisation aient une bonne connaissance du français ; il estimait en particulier que l'usage et la maîtrise de la langue française devaient constituer un critère de compétence, à la limite suspensif, pour tout recrutement et toute promotion aux postes supérieurs du Secrétariat (au niveau des directeurs et des ADG). Des mesures devaient être prises pour que le statut de la langue française en tant que langue de travail soit intégré à la réforme de l'UNESCO.

76. La représentante du **Pérou**, reprenant à son compte les observations de plusieurs représentants, a souligné que, au titre de ses priorités, l'UNESCO devait s'intéresser au développement rapide des technologies de l'information et de la communication, qui avaient pour effet d'exclure encore davantage les pays les plus pauvres. Ces nouvelles technologies intervenaient dans la quasi-totalité des domaines de la vie humaine (accès à la connaissance, modes de consommation, accès à l'emploi) et touchaient d'une façon ou d'une autre tous les domaines de compétence de l'Organisation. En coordination avec les institutions spécialisées compétentes du système des Nations Unies, l'UNESCO devait concevoir une stratégie visant à formuler des solutions à ce problème. Dans un premier temps, l'Equipe spéciale sur le programme pourrait fournir un certain nombre de pistes utiles. En outre, il revenait à l'Organisation de promouvoir des normes éthiques sur ces technologies. La représentante du Pérou a souhaité que ce point demeure à l'ordre du jour des prochaines réunions du Conseil exécutif.

77. Se référant aux observations de la représentante du Pérou, le **Directeur général** a déclaré qu'il avait bien saisi le message des Etats membres sur l'importance qui devait être donnée à la communication dans les travaux de l'Organisation. En attendant le recrutement d'un nouveau Sous-Directeur général pour la communication, l'information et l'informatique, il allait demander à M. Modoux, ADG par intérim, de réfléchir à une nouvelle stratégie sur l'information et l'informatique. Par ailleurs, comme il l'avait déjà indiqué, il allait faire diligence pour procéder rapidement à la fusion des deux conseils intergouvernementaux du PGI et du PII.

- Partageant les préoccupations du représentant du Gabon, le Directeur général était pleinement conscient de la place qui revenait au français en tant que langue de travail du Secrétariat. Dans les avis de vacance concernant les postes de rang élevé, il était expressément indiqué que les candidats devaient avoir la maîtrise des deux langues de travail de l'Organisation. Par ailleurs, le Directeur général a signalé que le français était pratiquement la langue de travail du Cabinet.

- A l'adresse du représentant du Royaume-Uni, le Directeur général a confirmé son intention de mettre en place un nouveau système informatique, dont le coût total était estimé à 11 millions de dollars. A cette fin, il disposait d'un montant de 5 millions de dollars au titre du budget ordinaire, dont 2,5 millions provenaient des 10 millions d'économies réalisées à la demande de la Conférence générale. Il allait donc adresser un appel aux Etats membres, par voie de lettre circulaire, afin de réunir les contributions volontaires nécessaires à l'installation du nouveau système informatique, pour un montant de 6 millions de dollars. Si son appel n'était pas entendu, il n'aurait d'autre choix que de revenir devant le Conseil pour obtenir des crédits supplémentaires, comme le lui avait suggéré le représentant du Royaume-Uni. A cette occasion, il a indiqué qu'il allait lancer un second appel auprès des Etats membres pour

financer la phase I du Plan de rénovation des bâtiments du Siège, pour 15 millions de dollars, puis un troisième appel pour recueillir des fonds aux fins de l'exécution du programme.

78. Le représentant du **Honduras** estimait que la visibilité de l'Organisation était également liée à son universalité. Le Directeur général avait-il des projets pour favoriser le retour des Etats-Unis et de Singapour au sein de l'Organisation ?

79. Le représentant de la **France** a souligné que son pays considérait, comme le Directeur général, que le Forum de Dakar constituait un enjeu très important et il avait, à ce titre, consenti un effort particulier pour contribuer à l'organisation de cette réunion. Le Forum était organisé par un consortium d'institutions, ce qui était en soi une bonne chose, mais il n'était pas certain que toutes les organisations avaient la même vision des choses. Pour l'UNESCO, l'éducation était d'abord un droit, alors que pour d'autres organisations, c'était un service qui pouvait s'acheter ou se vendre sur un marché. L'éducation pour tous, cela voulait dire pour tous et non pas seulement pour ceux qui pouvaient se l'offrir. Afin que l'UNESCO puisse promouvoir ses valeurs et ses objectifs, il était important qu'elle mobilise toutes ses ressources, c'est-à-dire celles du Secteur de l'éducation et aussi celles de l'ensemble de ses instituts.

80. La France approuvait dans leur ensemble les réformes envisagées par le Directeur général. Elle était en particulier favorable à ce que chaque sous-directeur général recouvre toute son autorité sur l'activité de son secteur. Cependant, elle craignait que la période actuelle de transition ne donne lieu à un certain flottement, étant donné que plus de la moitié des ADG étaient partis ou en partance. Les hauts responsables devaient être rapidement en place afin de remettre la machine au travail et de remobiliser le personnel. A cet égard, le représentant de la France souhaitait savoir quel serait le calendrier de remplacement ou de recrutement des ADG des différents secteurs de programme.

81. La représentante de la **République dominicaine** souhaitait évoquer quelques points en attendant le débat de fond qui aurait lieu à la session de printemps du Conseil exécutif. En ce qui concernait la structure du Secrétariat et la gestion des ressources humaines, beaucoup avaient souligné la nécessité de rajeunir le Secrétariat et de corriger la "pyramide inversée", en réduisant le nombre des postes de haut niveau. Le Directeur général devait veiller également à trouver un équilibre entre le cadre organique et le cadre de service et de bureau. D'autre part, quelles solutions le Directeur général envisageait-il pour les membres du personnel temporaire, dont certains étaient reconduits d'année en année car leurs services étaient jugés nécessaires au fonctionnement de l'Organisation ?

82. Dans le cadre des réformes sur la décentralisation, la République dominicaine souhaitait savoir comment allait être menée l'évaluation concrète des bureaux hors Siège, étant entendu que, pour une organisation intellectuelle telle que l'UNESCO, un bureau ne pouvait être jugé uniquement en fonction de ses ressources mais également en fonction de son impact. Il convenait également de mener cet examen en accord avec les dispositions de la résolution 83 adoptée par la Conférence générale à sa dernière session.

83. Le Programme de participation était très important pour les Etats membres, en particulier pour les pays en développement. L'UNESCO n'était certes pas un organisme de financement, mais les petits projets mis en oeuvre dans le cadre du Programme de participation permettaient d'obtenir un engagement accru de certains ministères et de mobiliser des ressources au niveau national. D'autre part, il convenait d'établir une meilleure articulation entre le Programme de participation et les priorités de l'UNESCO, de façon que

les projets choisis par les Etats membres se situent dans le droit fil des programmes prioritaires de l'Organisation.

84. La République dominicaine attendait beaucoup des rapports des trois équipes spéciales qui devaient être portés à la connaissance du Conseil à sa session de printemps. Elle espérait que ces rapports fourniraient des données concrètes et des analyses permettant d'établir un état des lieux et de dégager des options claires.

85. Le **Directeur général** a convenu avec le représentant de la France que la nomination des ADG des cinq secteurs de programme était cruciale pour la vie de l'Organisation. Le poste de l'ADG pour la culture avait été ouvert au recrutement et celui de l'ADG/CII allait l'être bientôt. Les trois autres postes seraient mis au recrutement l'un après l'autre. Comme il l'avait indiqué devant le personnel, il espérait que les cinq nouveaux ADG seraient nommés d'ici à la fin de l'année. Le processus de recrutement serait ouvert, transparent et largement annoncé au niveau international, ce qui n'excluait pas la possibilité de nommer quelqu'un de l'intérieur. Une fois nommé, chaque ADG aurait la responsabilité totale sur son secteur, et en particulier sur le budget adopté par la Conférence générale. Cela ne voudrait pas dire pour autant qu'il pourrait faire tout ce qu'il voulait, car il devait prendre en compte tous les aspects interdisciplinaires et intersectoriels de chacune des activités relevant de sa compétence.

Le Forum de Dakar constituait un bon exercice de coordination entre cinq organisations. Si l'UNESCO avait été la seule à organiser le Forum, elle aurait eu évidemment une plus grande marge de manoeuvre et aurait pu prendre davantage d'initiatives. Puisque tel n'était pas le cas, elle devait s'efforcer d'obtenir un consensus autour de sa propre vision de l'éducation.

- En réponse à la question posée par le représentant du Honduras, le Directeur général a indiqué qu'il avait déjà eu de nombreux contacts officiels avec les Etats-Unis et Singapour. Il avait bon espoir que les projets de réforme de l'Organisation, grâce à la revitalisation du Secrétariat, à la rationalisation des méthodes de travail et à la concentration des programmes, auraient un impact sur l'attitude des Etats-Unis à l'égard de l'UNESCO. A l'occasion de la prochaine visite qu'il devait faire à New York, il allait rencontrer des hauts responsables de l'Administration américaine, et notamment le représentant permanent auprès de l'ONU. Par ailleurs, il se proposait de se rendre à Washington peu après la session de printemps du Conseil afin d'avoir des entretiens avec des dirigeants de l'Administration américaine. Vu la nature des domaines de compétence de l'Organisation, il était important qu'elle regroupe tous les Etats membres de la communauté mondiale. Cependant, sans mésestimer la difficulté de la tâche, il avait à la fois l'espoir et la conviction que les Etats-Unis et Singapour viendraient reprendre leur place au sein de l'UNESCO.

- En écho aux observations de la représentante de la République dominicaine, le Directeur général a reconnu que de nombreux membres du personnel temporaire étaient dévoués à l'Organisation. Cependant, ce personnel était par définition temporaire. Après l'examen approfondi de l'Equipe spéciale dirigée par M. Yushkiavitshius, l'Organisation avait décidé de garder à son service 80 agents temporaires, mais avait dû se séparer de 11 autres agents, dont les postes n'avaient pas été jugés nécessaires par les secteurs.

Dans son exposé, le Directeur général avait émis quelques idées sur la décentralisation, mais elles ne constituaient qu'une réflexion provisoire en attendant les recommandations de l'Equipe spéciale sur la décentralisation. Cette question soulevait de très nombreuses difficultés. Nul ne doutait de la nécessité que l'Organisation décentralise ses activités dans les Etats membres, et en particulier les pays en développement. L'UNESCO avait besoin de

bureaux hors Siège pour être à la fois plus utile et plus visible dans ces pays. Tous les directeurs des bureaux hors Siège se plaignaient d'un manque de ressources humaines et financières mais, malheureusement, il était impossible de renforcer tous ces bureaux. La situation imposait sans doute de réduire le nombre des bureaux, ce qui ne serait pas facile car l'immense majorité d'entre eux faisait un travail utile. Le Directeur général souhaitait avoir de plus amples contacts avec les Etats membres, en particulier dans le cadre des réunions régionales, avant de présenter ses propositions au Conseil exécutif et de prendre des décisions sur la question.

86. Le représentant du **Togo** se demandait si le Conseil n'avait pas fait fausse route en établissant un budget qui constituait un véritable carcan pour le nouveau Directeur général. Ce dernier avait fait un effort méritoire en ramenant de 17 à 2,5 millions de dollars le déficit des dépenses de personnel et il s'était engagé à le résorber complètement. Au titre des priorités du programme, le représentant du Togo constatait que le système des Nations Unies avait pris le relais de l'UNESCO pour la mise en oeuvre du Programme solaire mondial, comme suite à une résolution de l'Assemblée générale. Par ailleurs, le suivi du Forum de Dakar n'était pas programmé dans le budget, ce qui allait nécessiter un effort supplémentaire. Le Conseil exécutif serait certainement sollicité au cours de l'exercice afin d'apporter des ajustements au programme. En tout état de cause, il serait difficile de juger le Directeur général sur l'exercice en cours, car il n'avait pas préparé le Projet de programme et de budget pour cet exercice.

87. Le représentant de la **Grèce** était convaincu qu'il existait une volonté politique suffisante pour proclamer une Journée mondiale de la communication. Il était également dans le rôle de l'UNESCO de préparer un instrument normatif, non contraignant, sur la communication. L'Organisation devait également mettre à profit son programme Info-jeunesse pour promouvoir l'éducation des jeunes dans le domaine de la communication.

88. Dans le cadre de la mission éthique de l'UNESCO, dont on ne soulignerait jamais assez l'importance, la Grèce souhaitait la convocation d'un grand colloque mondial sur le génome humain.

89. Le Directeur général avait eu raison d'insister sur la nécessité de ratifier les conventions concernant la protection des biens culturels. A cet égard, le représentant de la Grèce a rappelé que l'Assemblée générale des Nations Unies venait d'adopter une résolution sur le retour des biens culturels dans leur pays d'origine - un domaine dans lequel l'UNESCO et l'ONU pourraient renforcer leur coopération.

90. Alors qu'il avait invité les pays de l'OCDE à s'abstenir de présenter des demandes au titre du Programme de participation, le Directeur général ne devait pas perdre de vue qu'au-delà des ressources souvent modestes allouées à ces projets, le patronage de l'UNESCO pouvait permettre à des activités de trouver des soutiens dans le pays concerné.

91. Le représentant de la Grèce doutait quelque peu qu'une argumentation rationnelle suffirait à convaincre les Etats-Unis de mettre fin à leur absence de l'UNESCO, qui était proprement un scandale.

92. Le représentant de l'**Italie** s'est plu à souligner le sentiment général de satisfaction qu'avait exprimé le Conseil devant les efforts accomplis par le Directeur général, qu'il a encouragé à poursuivre dans cette voie. Cependant, il souhaitait appeler l'attention personnelle du Directeur général sur un élément crucial pour la vie de l'Organisation. Les membres du Conseil avaient largement évoqué la nécessité pour l'UNESCO d'agir davantage dans le

domaine de la communication, mais force était de reconnaître que l'Organisation devait aussi mettre la communication au service de sa mission. Il était frappant de constater que l'UNESCO était très largement absente dans les médias, et en particulier sur les écrans de télévision. La solution ne consistait pas tant à rechercher les moyens de vendre l'UNESCO ou d'améliorer son image, qu'à réfléchir à sa vocation profonde. Quelle était la véritable mission de l'UNESCO dans le monde d'aujourd'hui ? Que pouvait apporter l'UNESCO à l'humanité aujourd'hui ? Pour le représentant de l'Italie, il n'était pas sûr que l'Equipe spéciale de réflexion sur le XXI<sup>e</sup> siècle, de par sa nature même, puisse apporter beaucoup de réponses à ces questions. Il incombait au Directeur général lui-même de s'investir dans cette tâche, en mettant à profit la nouveauté que constituait son entrée à l'Organisation. En sus de mettre de l'ordre dans la Maison, le Directeur général devait se forger sa propre vision de l'UNESCO et imaginer comment l'Organisation pourrait être plus présente au monde.

93. Le représentant d'**Haïti** s'est interrogé sur la prise en compte des groupes prioritaires (Afrique, femmes, pays les moins avancés et Etats insulaires) au niveau de la mise en oeuvre du programme. Il lui semblait que les projets et les demandes de ces groupes étaient trop dilués dans l'ensemble du programme et qu'il fallait repenser les stratégies pour que les secteurs prennent véritablement en considération les besoins de ces groupes, et notamment des pays les moins avancés, au niveau de l'exécution du programme.

94. Pour mieux affirmer son rôle au sein du système des Nations Unies, l'UNESCO ne devait pas se présenter exclusivement comme une organisation d'experts, car alors elle entrerait directement en concurrence avec les organismes de financement susceptibles de l'aider, qui disposaient eux-mêmes d'experts sur le terrain. Elle ne devait pas non plus se confiner à l'image trop réductrice d'une organisation intellectuelle. Elle devait plutôt mettre en exergue la dimension de coopération dans ses activités, son rôle de catalyseur et aussi mettre en valeur les actions concrètes qu'elle menait sur le terrain. Pour le représentant d'Haïti, l'existence de chevauchements éventuels entre l'UNESCO et d'autres institutions spécialisées était en réalité un faux débat. S'il existait de tels chevauchements, il appartenait aux Etats membres de régler le problème au sein des Nations Unies. Les problèmes de financement pouvaient être également résolus au sein du système des Nations Unies, ou encore au sein du G-8, à qui l'on pourrait demander une initiative forte en faveur de l'UNESCO.

95. Afin d'améliorer sa visibilité, l'UNESCO devrait envisager de donner un plus large écho, à Paris et dans le pays hôte, aux nombreuses manifestations qui se déroulaient au Siège. Le Courrier de l'UNESCO pourrait également contribuer à mieux faire connaître les activités et les manifestations de l'UNESCO.

96. Pour Haïti, la connaissance du français devait être un critère de recrutement à l'UNESCO.

97. Le **Directeur général** a reconnu, ainsi que l'avait évoqué le représentant du Togo, qu'il avait fait beaucoup d'efforts pour réduire le déficit des coûts de personnel et qu'il lui faudrait en faire d'autres pour respecter le plafond adopté par la Conférence générale. Cela lui serait d'autant plus difficile qu'il n'avait pas constitué de "cagnotte", à l'inverse de son prédécesseur, et qu'il laissait à la disposition des secteurs la totalité des budgets que leur avait alloués la Conférence générale.

- Soulignant l'intérêt de la proposition du représentant de la Grèce tendant à établir une Journée mondiale de la communication, le Directeur général a indiqué qu'un Congrès sur l'infoéthique se tiendrait à la mi-novembre. S'agissant du Programme de participation, il avait



simplement invité les pays industrialisés, et en particulier les pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, à s'abstenir volontairement de présenter des demandes au titre du Programme, mais il n'était nullement question d'introduire une règle pour leur en interdire l'accès.

- Le Directeur général a convenu avec le représentant d'Haïti que la priorité donnée à certains groupes, et en particulier aux pays les moins avancés, devait trouver son expression dans la mise en oeuvre des activités et des projets de l'UNESCO. Parallèlement à son action en amont (élaboration de politiques, conception de projets, etc.), l'UNESCO devait jouer un rôle de catalyseur et s'efforcer de mobiliser des financements pour des projets opérationnels.

- S'agissant du point important soulevé par le représentant de l'Italie, le Directeur général a indiqué qu'il avait esquissé sa propre vision de l'UNESCO dans l'allocution qu'il avait prononcée devant la Conférence générale après son élection. Il estimait cependant qu'il fallait définir une vision commune reflétant les aspirations de l'ensemble des Etats membres de l'Organisation. Pour y parvenir, il attendait beaucoup du rapport de l'Equipe spéciale chargée de réfléchir à l'UNESCO du XXI<sup>e</sup> siècle.

98. La **Présidente**, présentant une synthèse des débats, s'est félicitée du dialogue fructueux qui s'était établi tout au long de la réunion, au cours de laquelle le Directeur général avait brossé un tableau lucide de la situation de l'Organisation et esquissé les orientations qu'il comptait imprimer à son action.

99. S'agissant de la mise en oeuvre des décisions adoptées par le Conseil exécutif à sa 157<sup>e</sup> session, le Directeur général avait exposé les ajustements qui devaient être apportés au budget et au programme adoptés par la Conférence générale. Il avait également fait des suggestions utiles sur la mise en oeuvre du Programme de participation.

100. Le Conseil exécutif et le Directeur général avaient des vues communes sur le Forum de Dakar, à savoir qu'il devait redéfinir les objectifs en matière d'éducation de base, notamment sous l'angle de la qualité, et que l'UNESCO devait recouvrer toute sa place d'institution spécialisée.

101. S'agissant du processus de réforme, le Conseil savait gré au Directeur général d'avoir fait part de son diagnostic sur les effectifs, les structures et la gestion du Secrétariat et d'avoir évoqué les mesures, parfois difficiles, qu'il comptait prendre pour redresser la situation. De manière générale, le Conseil partageait les vues du Directeur général en ce qui concernait les procédures de recrutement et de nomination, le Programme des jeunes cadres, la transparence et la décentralisation. Le Conseil attendait avec beaucoup d'intérêt les propositions que lui présenterait le Directeur général à sa 159<sup>e</sup> session. La Présidente a réitéré ses félicitations au Directeur général pour les efforts qu'il avait accomplis en un laps de temps très court et a formé des vœux pour que se poursuive une coopération harmonieuse entre le Conseil et le Directeur général.

102. Après avoir remercié de leur contribution active les représentants des Etats membres, la Présidente a prononcé la clôture de la réunion à 19 h.25.

**ANNEXE**

**Observations liminaires de  
Mme Sonia Mendieta de Badaroux  
Présidente du Conseil exécutif**

MONSIEUR LE DIRECTEUR GENERAL,  
CHERS COLLEGUES,  
MESDAMES ET MESSIEURS,

C'EST POUR MOI UN PRIVILEGE DE VOUS SOUHAITER LA BIENVENUE A L'OCCASION DE NOTRE PREMIERE REUNION OFFICIELLE DU NOUVEAU MILLENAIRE. NOUS NOUS SOMMES TOUS PREPARES A CETTE ECHEANCE, AFIN D'ETRE A LA HAUTEUR DES DEFIS QUE NOUS SOMMES APPELES A RELEVER DANS L'INTERET DE L'ORGANISATION. JE SAISIS CETTE OCCASION POUR VOUS DEMANDER DE VOUS ENGAGER A MES COTES, DANS LA PERIODE A VENIR, AFIN QUE NOUS UNISSIONS NOS EFFORTS POUR REALISER NOS OBJECTIFS DANS UN CLIMAT DE SINCERITE ET DE COOPERATION HARMONIEUSE ENTRE LE CONSEIL EXECUTIF ET LE DIRECTEUR GENERAL, D'UNE PART, ET ENTRE LES MEMBRES DU CONSEIL, D'AUTRE PART.

CONFORMEMENT A LA DECISION DU CONSEIL, LA REUNION D'AUJOURD'HUI DOIT ETRE UNE REUNION D'INFORMATION AVEC LE DIRECTEUR GENERAL. CETTE REUNION, NOUS L'AVONS APPELEE "JOURNEE DE DIALOGUE" POUR MARQUER NOTRE DESIR D'AVOIR UN ECHANGE DE VUES AVEC LE DIRECTEUR GENERAL, DE LIER VERITABLEMENT CONNAISSANCE ET D'OUVRIR DE NOUVELLES POSSIBILITES DE COOPERATION POUR LES ANNEES A VENIR. PARMIS LES DIVERSES FORMES DE COMMUNICATION, L'EXPERIENCE A MONTRE QUE LE DIALOGUE ETAIT LA METHODE LA PLUS APPROPRIEE POUR TRAITER DE QUESTIONS PARFOIS CONTROVERSEES ET COMPLEXES, ET DONC LE MOYEN PAR EXCELLENCE DE PROMOUVOIR LA COMPREHENSION ET UNE COLLABORATION FECONDE. FONDE PAR NATURE SUR L'OUVERTURE ET LA PERSUASION, LE DIALOGUE NOUS INCITE A RECONNAITRE ET A ACCEPTER LES DIFFERENCES.

JE FORME DES VOEUX POUR QUE LA REUNION D'AUJOURD'HUI APPORTE UNE CONTRIBUTION SIGNIFICATIVE A LA REALISATION DE NOS OBJECTIFS ULTIMES.

**ANNEXE**

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR L'EDUCATION, LA SCIENCE ET LA CULTURE

Allocution  
de  
Koïchiro Matsuura

Directeur général  
de  
l'Organisation des Nations Unies  
pour l'éducation, la science et la culture  
(UNESCO)

à l'occasion  
de la réunion d'information et de dialogue avec le Conseil exécutif

UNESCO, 25 février 2000

Madame la Présidente,  
Mesdames et Messieurs les membres du Conseil,  
Mesdames et Messieurs,

A la mi-novembre, j'ai exposé au Conseil les intentions qui étaient les miennes à ma prise de fonctions. Trois mois se sont écoulés depuis, et je voudrais vous livrer un diagnostic documenté sur l'état de l'Organisation et de son Secrétariat. Je vous ferai ensuite part de quelques-unes des premières mesures que j'ai prises en tant que Directeur général et je passerai en revue les grands axes et le calendrier des réformes à effectuer.

Au cours de ces trois mois, j'ai passé l'essentiel de mon temps à dialoguer avec les représentants de nombreux Etats membres et à m'entretenir avec les groupes régionaux, avec des responsables d'organisations internationales ainsi qu'avec les membres du personnel. Mes missions hors Siège se sont limitées pour l'essentiel à quelques réunions régionales ou internationales, où j'ai eu l'occasion de dialoguer avec les autorités gouvernementales de nombreux pays à la fois.

Où en sommes-nous donc aujourd'hui ?

Je dois avouer que la situation réelle s'est révélée bien pire que je ne l'imaginais.

Nous devons faire face à de très sérieuses contraintes budgétaires. Non seulement, et pour la première fois depuis un certain nombre d'années, nous sommes confrontés à une réduction de fait du budget de l'UNESCO, mais nous devons aussi éponger les "dettes du passé", qui sont beaucoup plus lourdes que prévu. Ainsi, une première évaluation a fait apparaître un déficit potentiel des dépenses de personnel de quelque 11 millions de dollars pour l'exercice en cours, encore aggravé par une très mauvaise adaptation des compétences aux besoins réels.

La pléthore au sommet de la hiérarchie du Secrétariat est alarmante. Si toutes les décisions de mon prédécesseur avaient pris effet, nous aurions près de 200 fonctionnaires aux grades de directeur et au-dessus. En même temps, nous manquons de cadres moyens, et de compétences dans certains domaines spécifiques. Non seulement pareille structure défie tous les principes de bonne gestion, et même la logique, mais elle pèse beaucoup trop lourd sur notre modeste budget.

Comme je suis sûr que vous avez déjà, pour la plupart, pris connaissance des propos que j'ai tenus devant le personnel vendredi dernier, je ne m'étendrai pas trop sur le moral du personnel. Je me bornerai à dire qu'il est très bas, à un degré inquiétant, tant au Siège que hors Siège, du fait d'une gestion inappropriée des ressources humaines et d'un processus de décision beaucoup trop concentré entre les mains de quelques-uns.

Les pratiques actuelles de gestion sont souvent contestables, les relations hiérarchiques peu claires et les structures trop rigides pour être efficaces.

D'une façon générale, la transparence est très inégale. La maison semble fonctionner sur un mélange de "circuits" et de "réseaux" particuliers, et l'on ne s'efforce guère de travailler de façon collégiale ou en équipe.

Nous avons une politique de décentralisation qui en est encore à rechercher une stratégie de mise en oeuvre rationnelle et efficace. Quant aux programmes, ils sont trop fragmentés, sans vision stratégique ni approche holistique, avec peu d'intersectorialité et pas assez de cibles et d'objectifs concrets et visibles.

Bref, le tableau n'est guère reluisant. C'est toute la "culture" de l'Organisation qui doit changer. Je sais qu'il faudra du temps pour corriger beaucoup de ces défauts. Nous avons cependant pris un bon départ.

Madame la Présidente,

Pour traiter des trois dimensions de la réforme, les trois équipes spéciales que j'avais annoncées sont désormais à l'oeuvre, sur le programme et les priorités de l'UNESCO, sur la structure, les effectifs et les systèmes de gestion du Secrétariat et sur la décentralisation.

Bien sûr, il aurait été logique de remanier d'abord notre programme pour y adapter ensuite nos structures et ressources. Mais nous ne sommes pas dans une situation idéale.

Nous avons une maison que nous devons habiter en même temps que nous la réparons. Priorité aux urgences. Certaines réparations ne peuvent attendre. Les canalisations qui fuient et les installations électriques défectueuses doivent être réparées immédiatement si nous voulons continuer à vivre ici en toute sécurité. Quant à revoir la disposition des pièces, ou même faire des travaux d'agrandissement, cela pourra attendre un peu.

Je vais maintenant reprendre chacun de ces points du diagnostic un par un et vous indiquer ce que nous faisons pour résoudre les problèmes.

Si vous le voulez bien, j'aborderai donc d'abord la question de **l'adaptation des compétences du personnel aux besoins**.

A cet égard, la première priorité a été d'établir nos effectifs au début de l'exercice en nous efforçant de trouver l'équilibre indispensable entre les impératifs budgétaires et la dotation en effectifs. Cette tâche semblait pratiquement impossible étant donné tous les engagements, promotions et reclassements qui avaient été décidés depuis la publication du 30 C/5 au printemps dernier. Les propositions reçues des ADG, reflétant les besoins réels des secteurs et services, impliquaient un déficit encore plus élevé que l'estimation initiale puisqu'il atteignait quelque 17 millions de dollars au lieu de 11 millions. Après un réexamen exhaustif et d'intenses négociations, le déficit potentiel des dépenses de personnel a maintenant été ramené à 2,5 millions de dollars.

Je tiens néanmoins à vous assurer que le plafond des dépenses de personnel ne sera pas dépassé. C'est ce que vous avez exigé, comme la Conférence générale, et cette exigence sera respectée. Cependant, il faut bien comprendre que cela entraînera quelques mesures draconiennes, par exemple la suppression ou le gel de postes vacants et l'ajournement de recrutements, qui entraveront le renouvellement nécessaire des compétences ainsi que la mise en oeuvre du programme approuvé.

Autre question importante à cet égard : le recours au personnel temporaire, pratique qui s'est récemment amplifiée au-delà de toute proportion et est devenue un moyen de recrutement "par la bande", au mépris des procédures normales de mise en concurrence des candidatures. J'ai ordonné sur ce point un retour aux pratiques normales. Cela a bien sûr causé un certain nombre de difficultés que nous avons cherché à résoudre de la façon la plus humaine possible.

Il fallait aussi, troisième tâche urgente, réexaminer les décisions relatives aux mouvements de personnel prises par mon prédécesseur au cours des derniers mois de son mandat, que j'ai temporairement suspendues. Nombre de ces décisions ont été prises entre le 1er octobre et le 15 novembre : 55 reclassements et promotions à titre personnel (essentiellement au cadre des directeurs), 15 promotions de fin de carrière et 50 nominations. A l'exception d'une seule, aucune n'était conforme au Statut et règlement du personnel et aux résolutions pertinentes de la Conférence générale.

L'Equipe spéciale sur la structure a examiné les principes à appliquer et a conclu qu'il ne doit y avoir aucune promotion, reclassement ou nomination qui ne soit conforme aux règlements, procédures et critères en vigueur et compatible avec la dotation en effectifs et les dépenses de personnel pour 2000-2001. Elle a également suggéré des procédures destinées à garantir cette conformité. Les deux associations du personnel ont été consultées et elles ont approuvé les principes que l'Equipe avait adoptés, étant entendu que les décisions finales ne porteront pas atteinte au droit de recours des fonctionnaires concernés.

J'ai accepté les recommandations de l'Equipe spéciale et ferai rapport au Conseil exécutif en mai sur leur mise en oeuvre, ainsi que sur les résultats du réexamen général des engagements, promotions et reclassements intervenus en 1998-1999, conformément à la résolution 30 C/72.

En conclusion, permettez-moi de le répéter - et de vous rassurer : le budget du personnel sera en équilibre. Mais cela ne saurait être une fin en soi. Notre objectif doit être de mieux faire coïncider la structure des postes, les profils du personnel et les besoins des programmes. Nous en sommes encore loin. Pour l'instant, et de façon à pouvoir disposer d'une certaine marge de manoeuvre dans la gestion des effectifs et accélérer le renouvellement du personnel, j'envisage diverses options, dont des mesures incitatives en vue de cessations de service par accord mutuel et de départs à la retraite anticipés.

Cela m'amène à mon deuxième point, à savoir la nécessité vitale d'une réforme en profondeur de la **gestion des ressources humaines**.

Une vaste consultation a été engagée avec le personnel du Secrétariat sur ce sujet, notamment par le biais de sessions de réflexion dont les résultats sont communiqués sur l'Intranet. Dans mon rapport au Conseil à sa 159e session, je présenterai les grands axes de mes projets.

C'est ici que je dois réaffirmer mon souci et ma détermination de respecter les règles et procédures, particulièrement en ce qui concerne les engagements, les promotions et les mutations. Votre soutien et votre coopération me permettront de tenir cet engagement avec encore plus de fermeté. Je me permettrai donc d'appeler solennellement nos Etats membres à respecter ma détermination.

A mes yeux, le rajeunissement du Secrétariat et l'amélioration de la répartition géographique sont l'un et l'autre, je l'ai déjà dit, des priorités majeures de la politique du personnel. Nous devons être des "chasseurs de têtes" plus agissants. Je compte sur le soutien actif des Etats membres dans ce domaine. Je pense aussi que le Programme des jeunes cadres peut nous apporter beaucoup sur ce plan et qu'il mérite d'être renforcé et amélioré. En tout cas, j'ai l'intention de donner la priorité aux candidatures venant des pays en développement qui figurent parmi les Etats membres sous-représentés ou non représentés.

Une autre de mes priorités est l'amélioration du système de promotion du personnel. Actuellement, ce système est pour beaucoup à l'origine de la frustration rentrée que l'on perçoit dans le personnel, et il est clair qu'il ne fonctionne pas convenablement. Je suis convaincu qu'il faut revoir les modalités d'appréciation du comportement professionnel.

Le personnel d'encadrement doit également recevoir une formation à la gestion des ressources humaines car c'est là une responsabilité qui incombe à tout supérieur hiérarchique, du chef de la plus petite unité au Directeur général, et qui ne peut être du seul ressort du Bureau du personnel. Cela dit, je conçois pour le Bureau du personnel un rôle nouveau, allant bien au-delà des tâches administratives qu'il a jusqu'à présent exercées. Etant donné que le poste de directeur de ce Bureau est maintenant affiché et en recrutement, j'en ai profité pour le rebaptiser "Bureau de la gestion des ressources humaines". J'entends par là insister sur le rôle plus actif que je souhaite voir ce Bureau jouer, ainsi que son nouveau directeur, dans la définition de la politique des ressources humaines et le contrôle de sa bonne exécution.

En fait, c'est l'ensemble de la question de la formation qu'il faut poser. Les crédits alloués à la formation sont aujourd'hui dérisoires, puisqu'ils représentent 0,13 % de la masse salariale au lieu de 1 à 3 % à l'ONU et dans les autres institutions du système. Le PNUD a alloué à la formation 5 % des crédits de son budget de 2002 en raison des résultats incontestablement positifs de pareil investissement. Là aussi, nous devons adopter une approche entièrement nouvelle. Nous devons considérer la "formation pour tous tout au long de la vie" comme un investissement essentiel, et appliquer ce principe à notre propre personnel.

Il est clair que cette recherche de l'efficacité appelle une optimisation **de la structure du Secrétariat**, troisième point de mon exposé.

Je vous ai déjà rendu compte des toutes premières mesures que j'ai prises pour réintégrer dans les secteurs et services compétents un certain nombre de petites unités qui étaient directement rattachées au Directeur général. Je voulais aussi faire passer le message suivant : c'est dans les secteurs de programme que doit se situer toute l'action de fond de cette Organisation.

Ce n'était qu'un premier pas dans la bonne direction. Depuis, nous avons lancé un exercice davantage tourné vers l'avenir puisqu'il s'agit de concevoir une structure "idéale" du Secrétariat, qui permettrait d'assurer de la façon la plus efficace l'exécution des programmes de l'UNESCO et l'accomplissement de sa mission. Tous les secteurs et services ont été invités à faire des propositions, tendant en particulier à éliminer la pléthore au sommet, à simplifier les structures et à rationaliser les hiérarchies. Ces propositions seront examinées et discutées au sein des différents secteurs et services la semaine prochaine.

Un autre de nos impératifs, c'est de remédier à l'insuffisance de la coopération intersectorielle. C'est avant tout, selon moi, un problème de gestion en ce sens que c'est aux responsables de chaque secteur et division qu'il appartient d'encourager le "réflexe" de la consultation et de la coopération. Si l'on veut exploiter à fond l'"avantage comparatif" de l'UNESCO - lequel procède en grande partie de la combinaison de compétences qui lui est propre - l'absurdité des querelles "territoriales" doit céder la place au travail d'équipe à l'échelle de toute l'Organisation. L'impératif de la coopération intersectorielle se reflète dans la responsabilité majeure prévue à ce sujet dans les descriptions de poste des nouveaux ADG des secteurs de programme.

Comme vous le voyez, nous sommes en plein travail. Je présenterai mes propositions préliminaires lors de la session de mai du Conseil exécutif. Ensuite, pendant l'été, ces propositions seront encore affinées et traduites en un plan d'action concret comportant des objectifs, des modalités et un calendrier.

Cela ne veut pas dire, bien sûr, que jusque-là aucun changement ne peut être opéré. Au contraire, je ferai dans l'immédiat tout ce que je dois et peux faire dans la limite de mes pouvoirs pour alléger les structures, rationaliser les procédures, rétablir des politiques du personnel équitables et introduire des pratiques de gestion saines.

La **transparence** est, selon moi, la condition préalable d'une bonne gestion. Ce sera mon quatrième point.

La transparence implique avant tout une communication et un dialogue plus actifs avec les organes directeurs. C'est d'ailleurs la raison même de la réunion d'aujourd'hui. Permettez-moi à ce propos, Madame la Présidente, de dire combien je me félicite de la qualité du dialogue que j'ai pu établir avec vous, et des contacts étroits que j'entretiens avec l'équipe du Commissaire aux comptes.

La transparence est aussi un impératif vis-à-vis du personnel et de ses associations représentatives. Ces dernières sont étroitement associées aux débats et discussions sur la réforme, où elles ont de nombreuses occasions d'exprimer leurs points de vue, parfois divergents. Plus généralement, j'attache une grande importance à mes réunions avec le personnel et je visite systématiquement toutes les unités du Secrétariat.

La modernisation des outils informatisés de gestion financière et de gestion des ressources humaines sera sans aucun doute très utile pour mettre en oeuvre cette transparence. Comme suite à la résolution 30 C/84 que la Conférence générale a adoptée à sa dernière session, un comité directeur a été créé au sein du Secrétariat pour piloter la mise en place des nouveaux systèmes informatiques, qui sont en fait un prolongement naturel de SISTER en ce qui concerne les questions financières et budgétaires et les ressources humaines. En application de cette résolution, je viens de signer une lettre circulaire aux Etats membres leur demandant des contributions volontaires, sans lesquelles ce plan essentiel risque de ne pas avancer. C'est donc le moment de vous appeler et, par votre intermédiaire, d'appeler vos pays à vous montrer généreux pour que l'Organisation puisse fonctionner de façon plus efficace au service des Etats membres.

Si l'on veut rétablir la transparence, il est un autre point qui paraît fondamental : le respect des crédits alloués aux secteurs. Il n'y aura plus de ces cagnottes mystérieuses que le Directeur général se constituait au début de l'exercice et qu'il garnissait à mesure que les mois passaient par de nouvelles razzias lancées au petit bonheur sur des fonds prévus et en principe réservés. Je veux dire par là qu'une fois effectuées les réallocations de 10 millions de dollars



au profit de certains domaines prioritaires qu'a demandées la Conférence générale, il n'y aura plus de coupures budgétaires et les secteurs seront entièrement responsables de l'exécution de la part du Programme et budget approuvés qui leur a été confiée.

Cette transparence a évidemment pour corollaire la mise en place de meilleurs instruments de contrôle. Lors de la dernière session du Conseil, je vous ai dit que j'entendais créer un mécanisme de contrôle indépendant, placé directement sous mon autorité. J'ai fait faire un certain nombre d'études sur ce point et, en application de la décision 157 EX/9.7.2, je soumettrai au Conseil à sa prochaine session un rapport préliminaire sur la politique de l'UNESCO en matière de contrôle interne. Ce rapport prendra en compte l'expérience des autres institutions du système des Nations Unies. J'ai aussi l'intention de demander l'avis d'experts extérieurs, en particulier de l'Institute of Internal Auditors, installé en Floride, de façon à être sûr que nous faisons appel aux "meilleures pratiques" dans ce domaine.

De même, lorsque j'ai pris mes fonctions, j'ai redonné la responsabilité directe et effective du Programme de participation au Sous-Directeur général pour les relations extérieures. Le Directeur général n'interviendra donc plus qu'en dernière instance, lorsqu'il s'agira d'approuver les demandes à la lumière des recommandations des différents services concernés. J'ai également demandé au Commissaire aux comptes de procéder d'urgence à un audit du programme. Conformément à la résolution 30 C/50, je présenterai au Conseil à sa prochaine session un rapport sur les mesures prises ou prévues pour rendre le mécanisme d'évaluation et d'approbation des demandes plus simple et plus transparent.

A ce propos, je voudrais demander aux Etats les plus riches - ceux qui font partie du Comité d'aide au développement de l'OCDE, par exemple - de limiter dans la mesure du possible, de leur propre initiative, le nombre de demandes qu'ils présentent au titre du Programme de participation, voire de s'abstenir de présenter des demandes. Cela permettrait de dégager davantage de fonds pour les pays qui ont les besoins les plus pressants.

Pour clore le chapitre de la transparence, je voudrais exprimer une idée qui me semble essentielle : la transparence doit se traduire par un rapport franc, sain et constructif entre le Secrétariat et les organes directeurs. A cet égard, permettez-moi de vous faire part de deux de mes préoccupations.

Dernièrement, plusieurs réunions de la Direction générale ont été consacrées à l'examen du suivi des décisions et résolutions récentes des organes directeurs. Je suis frappé de constater le nombre impressionnant des rapports qui sont demandés au Secrétariat. C'est certainement là un domaine sur lequel les organes directeurs et le Secrétariat devraient se pencher de concert. S'il est effectivement essentiel que des rapports soient établis pour les organes directeurs, il faut veiller à ne pas exiger du Secrétariat un trop grand volume de rapports ; sinon, c'est sa capacité d'action qui risque d'en souffrir.

J'ai également noté que certaines dispositions récemment adoptées par le Conseil et la Conférence générale - surtout en matière de politique de personnel - imposent des contraintes excessivement rigoureuses au Secrétariat. Nous devrions certainement les réexaminer ensemble, peut-être au sein du Groupe d'experts des questions financières et administratives de la Commission financière et administrative (FA) et au sein de la Commission elle-même, pour voir quels aménagements supplémentaires nous pourrions apporter dans un esprit de compréhension mutuelle.

Madame la Présidente,

Le cinquième axe dans lequel je souhaite engager la réforme est celui de la **rationalisation de la décentralisation**.

J'ai rencontré de nombreux responsables de bureaux hors Siège lors de la Conférence générale, et j'ai visité quelques-uns de ces bureaux. J'ai toujours entendu les mêmes plaintes : inadéquation des ressources financières et humaines, absence de vision claire des tâches et fonctions respectives des unités hors Siège et du Siège, mécanismes inappropriés d'interaction et de coordination des procédures administratives.

J'ai chargé l'Equipe spéciale sur la décentralisation de réfléchir sur ces questions, car il est clair que les activités du Siège et celles des bureaux hors Siège doivent former un tout cohérent. Il me semble d'ores et déjà évident qu'il nous faudra adapter notre politique en la matière aux moyens dont nous disposons. Il sera impossible de satisfaire tous les besoins, souvent largement justifiés. Un choix devra être fait pour donner à certains les moyens adéquats de fonctionner. Il est donc raisonnable d'envisager, comme axe de réflexion, la réduction du nombre total de bureaux hors Siège et le renforcement des structures régionales et sous-régionales. Certes, les pays qui ont l'échelle d'un continent, tels que le Brésil ou la Chine, peuvent légitimement prétendre conserver de telles unités à l'échelle nationale. Quoi qu'il en soit, flexibilité et pragmatisme doivent prévaloir : diverses formules peuvent être envisagées, telles que la création d'antennes nationales ou de missions temporaires sur une base *ad hoc*. Rien ne se fera, en tout cas, sans une consultation étroite et suivie avec les autorités nationales, les groupes régionaux et le Conseil exécutif.

Au vu des recommandations de l'Equipe spéciale, je présenterai un rapport préliminaire axé sur les principes de base relatifs à la mise en œuvre de la politique de décentralisation à la session de mai du Conseil exécutif. C'est à la 160e session que je pourrai présenter un plan opérationnel visant à appliquer ces principes ainsi qu'un calendrier de transition.

J'en viens maintenant au sixième de mes objectifs, le plus important : **la nécessaire concentration du programme**.

Ajuster les structures et les effectifs au programme, et non l'inverse, c'est à quoi doivent tendre nos efforts. Mais le programme lui-même doit être radicalement repensé, en fonction d'une vision claire du rôle spécifique de l'UNESCO au sein de la coopération internationale.

Il apparaît - à la lumière de l'examen des plans de travail qui ont été établis pour les six premiers mois du biennium - que de grands efforts sont à faire en la matière. La Conférence générale, vous vous en souvenez, a demandé des ajustements au 30 C/5 ; nous avons donc établi nos plans de travail pour les six premiers mois, tout en traçant la perspective des actions à mener pendant les dix-huit mois suivants.

Les ajustements que je soumettrai au Conseil exécutif, à sa session de printemps, seront de deux ordres. Les premiers sont des ajustements budgétaires. Au moins 10 millions de dollars d'économies, comme je viens de l'évoquer, sont à dégager au profit de domaines estimés prioritaires par la Conférence générale. Je me suis inspiré pour ce faire des indications données par le Conseil exécutif lui-même, en me gardant de toucher aux grands équilibres budgétaires entre les programmes ; je n'en avais d'ailleurs pas le mandat. J'ai donc cherché essentiellement à rationaliser nos moyens d'action et à en optimiser le rapport coût-efficacité

en demandant que soient révisés à la baisse, par exemple, les voyages des membres du personnel, l'assistance temporaire, les coûts de fonctionnement, les réunions, les publications, les subventions allouées à diverses institutions ou centres, le nombre des comités consultatifs ou autres groupes d'experts, etc.

J'ai par ailleurs demandé un effort de recentrage de notre action dans un certain nombre de programmes que j'estime prioritaires. Parmi ces programmes, je citerai, à titre d'exemple, l'éducation de base (en vue d'organiser dès à présent le suivi de la Conférence de Dakar), ou encore l'enseignement des sciences, le suivi de la Conférence mondiale de Budapest, la gestion des ressources en eau, la lutte contre la pauvreté, le patrimoine intangible ...

Le suivi des grandes conférences internationales est pour moi une grande priorité. Si nous ne pouvons pas traduire les recommandations qui sont formulées par ces conférences en projets concrets et résultats tangibles, alors nous devons sérieusement nous questionner sur leur utilité ! Je suis quant à moi convaincu de l'importance fondamentale que de telles conférences peuvent revêtir, car elles sont au cœur de notre mission de formulation de stratégies novatrices pour faire face aux problèmes actuels et en émergence. Mais nous devons impérativement intégrer la notion de suivi dans la planification même de telles conférences, de même que nous devons en préciser les résultats et les conséquences.

Nous avons dans ce domaine une échéance très prochaine, qui sera cruciale pour l'UNESCO, la Conférence de Dakar, qui va se réunir en avril prochain pour faire le point des progrès accomplis dix ans après Jomtien. C'est une occasion unique pour l'Organisation de faire valoir ses positions propres et de démontrer sa compétence dans la promotion d'approches nouvelles. Conscient des enjeux multiples de cette Conférence pour notre Organisation, j'ai créé un groupe de travail intersectoriel pour expliciter les stratégies que l'UNESCO défendra en propre à Dakar et dessiner le contour des nouveaux programmes que lancera l'Organisation pour donner corps à ces stratégies. D'immenses efforts ont été investis dans la préparation de cette Conférence. Six conférences régionales se sont tenues entre décembre 1999 et février 2000 qui ont dressé le bilan des progrès réalisés et des difficultés rencontrées. Alimentées par quelque 180 rapports nationaux, elles ont débouché sur des plans d'action régionaux et permettront d'établir pour la première fois une carte de haute précision de la situation de l'éducation de base dans le monde.

La Conférence de Dakar présentera un Cadre d'action global rédigé par un Comité de pilotage composé de représentants des organisations des Nations Unies qui parrainent la Conférence, d'Etats membres, d'ONG, etc. Ce cadre d'action revêt une importance toute particulière pour l'UNESCO, qui devra y apposer sa marque. Celle-ci pourrait s'incarner dans la promotion de stratégies alternatives, utilisant toutes les ressources de l'éducation informelle, afin de toucher les "exclus" des systèmes éducatifs ; dans une définition nouvelle de la qualité de l'éducation, adaptée aux exigences notamment de la diversité culturelle ; et enfin dans la mise au point de mesures et d'indicateurs qui permettront de mieux évaluer les progrès enregistrés dans la réalisation des objectifs de l'éducation pour tous. Notre nouvel Institut de statistique a un rôle crucial à jouer à cet égard.

Quant à l'hypothèse d'une Conférence mondiale sur la communication, avancée par l'UNESCO et l'Union internationale des télécommunications, vous m'avez demandé de soumettre à la prochaine session du Conseil exécutif une étude de faisabilité détaillée. Après avoir approfondi cette question avec l'UIT, il semble qu'un consensus ne puisse encore être dégagé à ce stade parmi les Etats membres, notamment en ce qui concerne le cadre général de la Conférence, son ordre du jour, et même ses dates éventuelles. Dans ces conditions, il

apparaît déraisonnable d'entreprendre une telle étude. Aucune étude de faisabilité ne saurait en effet se substituer à ce qui fait encore défaut pour le moment : la volonté politique.

Le travail qui nous attend, dans les deux années à venir, pour réformer notre programme et nos méthodes d'action, est crucial. Mon ambition est de restituer à l'UNESCO sa place, toute sa place, en tant qu'institution spécialisée du système des Nations Unies. Nous ne pouvons plus revendiquer nos domaines de compétence comme un monopole. C'est par l'exercice d'une expertise, d'un savoir-faire spécifiques dans des domaines qui sont partagés avec beaucoup d'autres institutions que nous démontrerons notre avantage comparatif.

La compétence spécifique de l'UNESCO réside sans doute dans sa fonction d'orientation, d'identification d'approches novatrices, d'expérimentation de solutions nouvelles, de collecte et de diffusion d'expérience réussies. Elle est donc liée à une exigence de qualité, pour ne pas dire d'excellence. Elle doit être présente dans la formulation d'approches et de solutions beaucoup plus que dans l'exécution concrète de projets. C'est dans ce sens que j'ai pu dire qu'il ne me semble pas que l'Organisation doive et puisse intervenir en période de conflit ou en situation d'urgence. L'UNESCO ne peut efficacement agir qu'avant et après les conflits, avant et après les désastres, pour aider à la prévention, à l'identification des besoins et à l'établissement des plans de développement dans la phase de reconstruction. C'est ce que nous avons fait récemment au Kosovo, au Timor oriental, au Venezuela. Laissons établir les chèques à ceux qui en ont les moyens ! Et concentrons nos efforts sur ce qui constitue notre richesse : notre savoir-faire et notre expertise.

Je ne veux pas m'attarder plus avant sur cette question qui touche au fond de la réforme de l'UNESCO. La réflexion a démarré, notamment au sein de l'Equipe spéciale du Conseil exécutif et au sein du Secrétariat.

Je souhaite à ce sujet faire une mise au point : les travaux de l'Equipe spéciale du Secrétariat et ceux de l'Equipe spéciale du Conseil exécutif ne sont pas concurrents, ni même parallèles, car les parallèles ne se rencontrent jamais. Ils sont bien au contraire complémentaires. Ils doivent s'épauler et se nourrir les uns les autres pour permettre au Conseil exécutif de formuler, en octobre, des directives claires qui guideront la préparation de la prochaine Stratégie à moyen terme et du prochain Programme et budget, le 31 C/5. Il en va de même du processus de consultation des Etats membres qui, à l'instar du biennium précédent, va se tenir dans les prochains mois, notamment à travers cinq réunions régionales de commissions nationales, et dont les conclusions seront également soumises au Conseil exécutif à sa session d'octobre.

Toutes ces réformes, mises en œuvre de manière cohérente, devraient **améliorer** notablement **la visibilité de l'Organisation**.

Cette question a déjà largement été débattue au sein des organes directeurs, et la résolution 30 C/51 m'a invité à élaborer une stratégie d'ensemble à cet égard. La réflexion interne qui s'est engagée sur ce sujet sera enrichie par un groupe d'experts qui me remettra ses recommandations d'ici le mois de juin. Je serai en mesure de présenter mes propositions préliminaires à la 160e session du Conseil exécutif, en octobre, afin de les inscrire dans le cadre de la préparation du Projet de programme et de budget pour 2002-2003.

Madame la Présidente,  
Mesdames et Messieurs,

La tâche qui nous attend est immense. Elle requiert la mobilisation de nos forces et de notre conviction communes. Mais elle est aussi exaltante. Je sais aujourd'hui que le choix délibéré que j'ai fait de ne pas venir avec une équipe et une réforme "clés en mains" a été le bon choix. Il eut d'ailleurs été bien contradictoire d'imposer à cette Organisation, qui milite depuis tant d'années pour le développement endogène, un modèle exogène de réforme !

J'ai, de ma propre initiative, demandé un audit au Corps commun d'inspection des Nations Unies pour compléter mon diagnostic sur l'Organisation et me conseiller sur le processus de réformes. Le Corps commun a une longue expérience dans ce domaine et s'est déjà livré à cet exercice dans nombre d'organisations internationales du système des Nations Unies. J'ai rencontré à la mi-février son Président, M. Ouedraogo, ainsi que certains de ses collègues. Leurs propos, à ce stade de leurs travaux, sont très encourageants. L'expérience menée par l'UNESCO est une grande première, qui pourrait à l'avenir servir de modèle aux autres organisations. La réforme de l'intérieur est en effet une des conditions du succès de cette entreprise et, même si son rythme est plus lent, seule l'appropriation (*ownership*) par l'ensemble de ses acteurs peut lui assurer sa viabilité à long terme.

Vous êtes, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil exécutif, au nombre de ces acteurs. C'est pourquoi j'estime de la plus haute importance que nous ayons de telles séances de dialogue sur une base régulière, afin que nous bâtissions ensemble, grâce à nos efforts collectifs, l'édifice de la réforme. Vous m'avez, en proposant ma nomination au poste de Directeur général, accordé votre confiance. Je compte à présent sur votre soutien dans le processus de réformes auquel je m'étais engagé devant vous, et sur votre active participation. Sachez que vous pouvez compter sur mon engagement sans réserve à vos côtés pour restituer à l'Organisation toute la noblesse et la pertinence de son action.

Je vous remercie.